الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

إعداد
مها ماهر الموقدة

المشرف
الأستاذ الدكتور عبد الرازق مصطفى يونس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في علم المكتبات والمعلومات

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

أيار، 2010

قرار لجنــــــة المناقشــــــة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكوميــة فــي الأردن وعلاقاتها بالعدالة التنظيميــة مــن وجهــة نظــر العــاملين)، وأجيــزت بتــاريخ ٢٠١٠/٥/١٠م.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيــــــــــــع
الأستاذ الدكتور **عبد الرازق مصطفى يونس** ، مشرفاً أستاذ_ علم المكتبات والمعلومات	....
الأستاذ الدكتور **عمر أحمد همشري** ، عضواً أستاذ_ علم المكتبات والمعلومات	....
الأستاذ الدكتور **أنمار مصطفى الكيلاني**، عضواً أستاذ_ الإدارة التربوية	....
الدكتور **فضل جميل كليب**، عضواً أستاذ مشارك_ علم المكتبات والمعلومات (جامعة الزرقاء الأهلية)	....

أيار، 2010

الإهـــــــــــــداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفي حقهم ....

إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي ....

إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً ....

إلى أبي وأمي .... حفظهما ا .

إلى زوجي (نسيم) رفيق دربي .... نبع المحبة والإخلاص والوفاء.

إلى الذين أرى السعادة في عيونهم ولا تحلو الحياة إلا معهم، إلى الذين أشد بهم أزري .... إخواني و أخواتي.

إلى صغيري فلذة كبدي .... يـ ـامن.

إلى كل من وقف بجانبي ....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

الباحثة

مها ماهر الموقدة

الشكر والتقدير

الحمد والثناء والإجلال -عز وجل- الذي من علي بفضله بإتمام هذه الدراسة على الوجه الذي أرتضيه.

ومن تمام الشكر، إهداء الثناء إلى أهله، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور عبد الرازق مصطفى يونس الذي تفضل علي مشكوراً بالموافقة أولاً على الإشراف على هذه الرسالة، وأمدها بفيض علمه، وأعطاني الكثير من جهده ووقته، ولم يبخل علي بسديد ملاحظاته، فكان نعم الأستاذ والعالم.

كما ويطيب لي أن أتقدم بالشكر الوافر إلى كل من الأستاذ الدكتور عمر أحمد همشري، الذي ما بخل علي بنصحه وجميل عطائه، والأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني، نعم العالم والإنسان، الذي منحني من علمه الكثير، ومن إنسانيته الخير الذي لا ينضب، ومن خبرته النصح السديد، ويشرفني كذلك أن أتوجه بالشكر الجزيل للدكتور فضل كليب بتفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة وإضاءتها بملاحظاته الرشيدة، ولا شك أن ملاحظاته ستغني هذه الدراسة وتثريها، فله مني جزيل شكري وعرفاني، كما وأني أشكر كل من ساعدني، وقدم لي العون أو النصح والإرشاد، أساتذتي في الجامعة الأردنية، وأشكر زوجي وأسرتي الذين طالما أثقلت عليهم، فكانوا قوتي وعزيمتي التي جعلت هذا العمل يرى النور.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

إعداد

مها ماهر الموقدة

المشرف

الأستاذ الدكتور عبد الرازق مصطفى يونس

ملخــــــــص

هدفت هذه الدراسة تعـرف الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، وتعرف أثر كل من الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في الأنماط القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى استبانة الأنماط القيادية، و تكونت من (50) فقرة موزعة على أنماط قيادية أربعة، هي: النمط الآمر، والنمط المشارك، والنمط المسوق، والنمط المفوض. والثانية استبانة لقياس مستوى العدالة التنظيمية، و تكونت من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، والعدالة التقويمية. و قد تم التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما. وتكون مجتمع الدراسة من (448) فرداً من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الدراسي 2010/2009، استجاب منهم (390) موظفاً، (أو 87.1%).

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الأنماط القيادية جاءت بدرجة متوسطة، وأن النمط المفوض قد حصل على أعلى متوسط حسابي، كما أن مستوى العدالة التنظيمية ككل جاءت بمستوى متوسط، وكذلك مجالاتها الأربعة.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأنماط القيادية، وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات المستجيبين من أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير الجنس على النمط القيادي المفوض، ولصالح (الذكور)، ولمتغير سنوات الخبرة على نمطي القيادة الآمر والمشارك، ولصالح فئة (1-5 سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي على النمط القيادي الآمر فقط، ولصالح فئة (دبلوم عالي/مهني).

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتأهيل مدراء المكتبات الجامعية الحكومية، والاستمرار في برامج تطوير القيادات الإدارية بحيث يتاح لهم التدرب على الأنماط القيادية المختلفة، وإجراء دراسات مماثلة على مجتمع دراسة آخر غير الذي تناولته هذه الدراسة.

الفصل الأول

المقدمة والخلفية النظرية

الأصل في الجامعة أنها مجموعة من العلماء وهبوا أنفسهم للدراسة والبحث والمعرفة، وينظرون إلى الحياة ومشاكل المجتمع نظرة علمية شمولية متكاملة، فلم تعد الجامعات أبراجاً عالية يمارس فيها العلماء والمفكرون هواية الحوار الفلسفي أو الرياضة العقلية، وإنما التحمت الجامعات في العصر الحاضر بمشاكل الحياة والمجتمع والناس، لتواجه مطالب وتحديات العصر. وتبرز أهمية الجامعات لكونها المسؤولة عن إعداد القيادات الإدارية والفكرية والعلمية والأدبية والفنية والمهنية بمختلف مستوياتها ولجميع مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة. وهي المسؤولة أكثر من غيرها عن إجراء البحوث والقيام بالدراسات في جميع مجالات الحياة، فرسالة الجامعة تقوم على إثراء المعرفة في مختلف ميادين العلوم، وتنميتها وتطويرها، وإعداد الأجيال وتأهيلها، وتنميتها وتنمية المجتمع في شتى المجالات.

وتبرز أهمية الجامعات الأردنية في دورها في حل المشكلات التي تواجه المجتمع الأردني أو التصدي لها من منطلقات عربية وإسلامية. ومن أبرز المشكلات التي تواجه المجتمع الأردني استمرار التحدي العلمي والتكنولوجي، وحدوث مشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية بسبب التطور السريع الذي يرافقه عادة خلخلة وعدم توازن بين القيم والأهداف التي يفرضها التقدم المادي ومجموعة القيم والأهداف التي تبلورت من خلال تفاعل الموروث العقائدي وحاجات المجتمع، ونمو تيارات فكرية ومذهبية جديدة داخل المجتمع الأردني. (التل، 1998)

وتعد المكتبة الجامعية نظاماً فرعياً أساسياً من النظام الكلي للجامعـة وتسـتمد وجودهـا وأهدافها من الجامعة ذاتها، فهي أكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطـاً ببرامجهـا الأكاديميـة والبحثية، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة، ورسالة المكتبة هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي ترتكز في التعليم والبحث وخدمة المجتمع. ويرجع السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة خدمة لأفراد المجتمع الجامعي (أعضاء هيئة تدريس، وطلبة، وباحثين) وتلبية لحاجاتهم المعلوماتية المختلفة، وما تقدمه لهـم مـن خـدمات معلوماتية رفيعة المستوى لتسهل عليهم عملية الإفادة من المعلومات المتوافرة، وإلى أنها تعمـل جاهدة وبصفة مستمرة على تحسين هذه الخدمات وتطويرها بما يتناسب مع دورها الأكـاديمي. ويشير بعضهم إلى أنه إذا كانت الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية والبحثيـة، فليس هناك جهاز أكثر ارتباطاً بالبرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة مثل المكتبة. وبالإضافة إلى هذا كله، فقد أصبحت المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر أحـد المعـايير الأساسـية لتقـويم الجامعات والإعتراف بها. (همشري، 2008)

وتلعب الموارد البشرية دوراً بارزاً في حياة المكتبات وفي تنميتها وتطورها، وتعد الطاقة المحركة لإمكاناتها المادية والفنية، ومحدداً رئيساً لنجاحها في تحقيق أهدافها الموضوعة. ومـن المعلوم أن كفاءة الأداء في المنظمات على اختلافها مرهونة بكفاءة المـوارد البشـرية فيهـا، وقدرتها على تأدية عملها، ورغبتها في القيام بهذه الأعمـال، وإن الكفـاءة فـي أداء الأعمـال مرهون إلى درجة كبيرة بدرجة إحساس الفرد بالعدالة والمساواة وتوافر مناخ تنظيمي صـحي. وتعد كفاءة أداء الموارد البشرية في أي مكتبة أحد مؤشرات حيويتها ومعياراً لتحقيـق أهـدافها ونجاحها. ومن هنا، فعلى الإدارة العليا في المكتبات ومراكز المعلومات أن تولي العاملين جـل اهتمامها وأن تعمل على رفع إنتاجيتهم من خلال تنمية مقدراتهم ومهاراتهم وزيـادة دافعيـتهم

للعمل والإنتاج ، والعمل على رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم من خـلال تطبيـق مبـدأ المساواة والعدالة في كل ما يهمهم. (شاول، 1999)

ويؤكد عساف (1994) أن قيمة العدالة تعد من أهم القيم الإدارية، حيث تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها (آدمز، 1963)، والتي تنص على أن يقارن الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعـدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، ولكن الشعور بعدم المساواة يحدث في حالـة عـدم تساوي المعدلين فيما يولد شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح، ويؤدي بالفرد لعمل شيء ما للـتخاص من هذا التوتر.

ويعد إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (Organizational Justice) من أهم العوامـل التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وربحيتها، ومن ثم فهي تمثل أحد المكونات و المدخلات الأساسية في بقاء المنظمات واستمراريتها. لذا، تعد ظاهرة العدالة واحدة من أهم المفـاهيم التـي نالـت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين في شؤون المنظمات، وإحـدى العوامـل التنظيميـة الهامة التي ترتبط إيجاباً بالعديد من الجوانب السلوكية التنظيمية داخل بيئة التنظيم والتـي مـن شأنها أن تزيد من انتماء و إحساس العاملين داخل المنظمات التي يعملون بها ويمضون بها أكثر الأوقات. (خليفة، 1997)

ومن هنا، انطلقت المناقشات لظاهرة العدالة التنظيمية وما تؤول إليه من مخرجات سلوكية بناء على أبعادها الآتية: (عدالة التوزيع، وعدالة الإجـراءات، والعدالـة التقويميـة، وعدالـة التعاملات)، إذ ازداد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية، وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة مـن جانـب

آخر. وقد يترتب على إدراك الفرد عدم توافر العدالة أو أنه يعامل معاملة غير عادلة، عدداً من النتائج السلبية مثل: (المغربي، 2007)

- النية لترك العمل.
- زيادة معدل دوران العمالة.
- نقص الولاء.
- سلوكيات الانتقام الموجة نحو المنظمة أو نحو قادتها.
- التذرع بالأعذار للغياب أو التسيب في العمل.

وحقيقة الأمر، أن صناعة الموظف السعيد والقانع بعمله، ليست بالمهمة المستحيلة، و لا بالقضية الهينة البسيطة. ومن ثم فهي تحتاج إلى الجهود الذكية والأفكار الخلاقة. لذلك، وجب على من يقوم بدور القيادة أن يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، فإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن اختلاف وسائل التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها وأنواعها. (العجمي، 2008)

إن ما تفرضه أخلاقيات المهنة على مدير المكتبة يتبلور في مدى التزامه وولائه لمهنته، واحترامه للعاملين معه عند تعامله معهم، في سبيل توفير أسس العدل والمساواة بين الجميع وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات والأصول الإدارية المتبعة في الجامعة، وهذا يتطلب منه إدارة وقته لاستثمار جهده من خلال أوقات العمل لأداء المهام والواجبات المكلف بها. ومن أبرز

الواجبات المطلوبة منه: الالتزام بأوقات الدوام، والمواظبة عليها، واحترام المواعيد، وأن تـؤدى هذه الواجبات بأمانة وبما تقتضيه المصلحة العامة، وأن لا يستغل سـلطته الرسـمية وتحقيـق مصالحه. (الصواف، 1994)

إن مدير المكتبة، وكأي إداري آخر، لن يتسنى له النجاح في عمله وتحقيق أهداف مكتبته، إلا إذا تبنى المبادئ الإدارية المعروفة، وفي مقدمتها التعامل مع زملائه على أساس من العـدل، والمساواة في التعامل. وقد أكدت جميع المدارس الإدارية بلا استثناء على هـذا المبـدأ الإداري المهم، الذي شق طريقه في الأدب التربوي والإداري تحت مسمى " العدالة التنظيمية ".

وتحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات تتحمل المسـؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وانجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية. ويشـكل العنصـر البشـري نقطـة الارتكاز في قيادتها، على الافتراض القائل بأن فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي علـى حفـز الأفراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال مقدراتهم. فالقائد مـن خـلال دوره القيـادي يستطيع تشجيع الأفراد وحفزهم لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعـاون وحمـاس لتحقيـق أهـداف المنظمة. (العميان، 2004)

ويشير الأدب المنشور بأن الجامعات الحكومية الأردنية تواجه في الوقت الحاضر ظروفاً ومتغيرات ومشكلات تجعل أمر تطبيق العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب أمراً صعب المنـال، ومن هذه المشكلات ما يتعلق بالنواحي المالية وتراجع الدعم المالي لها من الحكومة الأردنيـة، وبعضها الآخر بالنواحي الإدارية وتغير إدارتها العليا على نحو مستمر ومفـاجئ فـي بعـض الأحيان، وتضخم أجهزتها الإدارية والفنية، وتغير مستمر فـي تشـريعاتها المختلفـة، وزيـادة مضطردة في أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فيها. ويضاف إلـى التحـديات والمشـكلات

السابقة مشكلات أخرى تواجه أعضاء هيئة التدريس والموظفين في هذه الجامعات علـى نحـو خاص وتعمل كمؤشرات سلبية على درجة تطبيق العدالة التنظيمية فيها بشكل كامـل، ومنهـا: الثبات النسبي للرواتب مقارنة بالجهد المبذول بالعمل ومقروناً بارتفاع تكاليف المعيشـة، وقلـة الحوافز، وعدم تكافؤ فرص الترقية والترفيع واحتلال المراكز القياديـة، وتـدخل المحسـوبية والوساطة، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وغيرها من المشكلات. (شـاول، 1999، وابراهيم، 2006)

وبما أن المكتبة الجامعية تعد نظاماً فرعياً مهماً من النظام الجامعي الكلي، وتلعـب دوراً أساساً في تحقيقه لأهدافه، وبما أن نمط القيادة يلعب أيضاً دوراً مهماً في تحقيق العدالة التنظيمية وتطبيقها في هذه الجامعات ومدى شعور العاملين بها، فقد جاءت هذه الدراسة التي هدفت إلـى معرفـة الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

" ما العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن والعدالة التنظيمية ". ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما واقع العدالة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

3- هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنماط القيادية السائدة فيها تعزى إلى الجنس؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بـين المتوسـطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنمـاط القياديـة السائدة فيها تعزى إلى سنوات الخبرة؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بـين المتوسـطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنمـاط القياديـة السائدة فيها تعزى إلى المؤهل الأكاديمي؟

أهمية الدراسة:

إن النتائج التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة يؤمل أن تكون على درجة من الأهمية للفئات التالية:

1- إدارات الجامعات؛ إذ تفيد نتائج هذه الدراسة في تحديد مواصفات القادة المتميزين الجدد في المكتبات الجامعية، ووضع ضوابط وأسس محدده في اختيار القادرين علـى تبنـي المفاهيم والاتجاهات الجديدة وتسخيرها في مصلحة العمل.

2- إدارات المكتبات الجامعية؛ إذ تفيد نتائج هذه الدراسـة مـديري المكتبـات الجامعيـة الحكومية في الأردن في تطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع العاملين لتحقيق العدالـة التنظيمية في العمل.

3- أقسام علم المكتبات والمعلومات في الجامعات الأردنية و العربية؛ إذ تفيد نتـائج هـذه الدراسة أقسام علم المكتبات والمعلومات في الجامعات الأردنية و العربية، وتلك التـي تدرس على مستوى الدراسات العليا بخاصة، في تطوير مناهج لمـواد دراسـية تهـتم بالقيادة والأنماط القيادية، وبالأخلاق المهنية وتلك المواد التي تعـزز مبـادئ العدالـة والمساواة بين العاملين من أجل تزويد الطلبة بمبادئ ومهارات القيادة الأكثر فاعلية فـي قيادة المكتبات ومراكز المعلومات.

تعريف المصطلحات:

تتضمن هذه الدراسة عدداً من المصطلحات الرئيسة، هي:

1- النمط (Style)

يعرف البياع (1984) النمط على أنه: "سلوك الفرد كما يراه الآخرون (غالباً مرؤوسين) وليس كما يراه صاحبه". كما يعرف العميان (2004) النمط على أنه: " السلوك الـذي يمارسـه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمـة ".

2- القيادة (Leadership)

يعرف العجمي (2008) القيادة بأنها: " القدرة التي يتميز بهـا المـدير عـن مرؤوسـيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعاتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلـق التعـاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ".

وقد عرف عوض (2008) القيادة على أنها: " القدرة على التأثير فـي سـلوك أفـراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ".

3- النمط القيادي (Leadership style)

يعرف المغيدي (1994) النمط القيادي بأنه: " الأسلوب الذي يمارسه القائد الذي يسـعى من خلاله التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة ".

وإجرائياً قيس النمط القيادي من خلال الدرجة الكلية لاستجابات مجتمع الدراسـة مـن العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن عن كل فقـرة مـن فقـرات أداة الدراسـة

ومجالاتها المختلفة، وتتضمن الأنماط القيادية الآتية حسب نظريـة "هيرسـي" و " بلانشـرد " (Hersey & Blanchard) .

أ- النمط الآمر (Telling Style):-

وهو النمط الذي يركز على التوجيه المباشر، حيث يحدد المهمة والأدوار التي يقوم بهـا العاملون، وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها، فالقائد الإداري يخبـر أو يقول للناس ماذا يفعلون وكيف ومتى وأين لمهام متعددة. فهو نمط إخباري توجيهي ويمارسه القائد عندما يكون مستوى النضج للعاملين منخفضاً. (المخلافي، 2007)

ويعرف هذا النمط إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة مـن خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة درجة ممارسة النمط القيادي الآمـر المسـتخدمة فـي هـذه الدراسة.

ب- النمط المسوق (Selling Style):-

وهو النمط الذي يركز على العمل والإنتاج، وكذالك الاهتمـام ببنـاء علاقـات إنسـانية واجتماعية مع العاملين، ولكن محور الاختلاف أن القائد يعرض على العاملين الأفكـار بقصـد التبني، بالرغم من إنها تكون قيد التنفيذ في العقل الباطني للقائد، ويمارسه القائد عنـدما يكـون مستوى النضج للعاملين بين المنخفض والمتوسط. (Heresy & Balanchard,1986).

ويعرف هذا النمط إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة مـن خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة درجة ممارسة النمط القيادي المسوق المسـتخدمة فـي هـذه الدراسة.

ت- النمط المشارك (Collaborative Style):-

يقوم القائد، بحسب هذا النمط، بالتقليل من محتوى التوجيه في دوره، حيث أن القائد يسهم في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين في الوظيفة ويشاركهم الأمـر فـي صـنع القرارات في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع إليهم في عملية رفض أو تبني الفكرة. (المخلافي، 2007)

ويعرف هذا النمط إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة مـن خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة درجة ممارسة النمط القيادي المشارك المستخدمة فـي هـذه الدراسة.

ث- النمط المفوض (Delegative Style):-

وهو النمط الذي يمارسه القائد مع العاملين عندما يكون مستوى النضج الوظيفي عنـدهم عالياً. وهنا يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وشؤون الإنتاج، وكذالك بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ويكون دوره استشارياً في الوقت الذي يطلـب منـه الاستشـارة. (Heresy & Balanchard,1986) .

و يقر هذا الأسلوب بأن بعض الناس يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائـد و دافعيته أحياناً تقف في طريق عمل هؤلاء الموظفين. ويعتبر هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة فـي النفوذ، ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيطين. (المخلافي،2007)

ويعرف هذا النمط إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة مـن خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة درجة ممارسة النمط القيادي المفوض المستخدمة فـي هـذه الدراسة.

4- العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

تعرف حسن (2002) العدالة التنظيمية بأنها اعتقاد أو ادارك الموظـف بأنـه يعامـل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. " وتعرف عدم العدالة بأنها ": إدراك الموظف بأنـه لا يعامـل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين.

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: درجة ادارك العاملين لحالة الإنصاف والمسـاواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل مدير المكتبة (القائد). وتقاس بالدرجة الكليـة الاسـتجابات أفراد الدراسة على فقرات أداة قياس مستوى العدالة التنظيمية، والتي تتضمن الأبعاد الآتية:

أ_عدالة التوزيع: Distributive Justice

تشير عدالة التوزيع إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذالك العوائد التي يحصل عليها الفرد، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين مـا يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وقد عبر عنها البعض بأنها عدالـة نتـائج القرارات. كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج.

وتعرف عدالة التوزيع إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة مـن خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة قياس مستوى العدالة التوزيعية المستخدمة في هذه الدراسة.

ب_ عدالة الإجراءات: Procedural Justice

تشير عدالة الإجراءات إلى الإجراءات المستخدمة في تحديـد النـواتج. وتكـون هـذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار. ومن ثم تمثل السـلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. وقد حـددها الـبعض علـى أنهـا المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لأدراك الأفراد لمعنى العدالـة، حيـث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالفوائد الإجرائية التالية:

أ- قاعدة الاستئناف، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

ب- قاعدة الأخلاقية، أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج- قاعدة التمثيل، إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصـحاب المصلحة والعلاقة.

د- قاعدة عدم الانحياز، يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

هـ - قاعدة الدقة، بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثقـة المصادر.

و- قاعدة الانسجام، يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميـع الأفراد وفي كل الأوقات. (المغربي،2007)

وقد أشار خليفة (1997) أن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الـذهني للعدالـة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجـراءات التـي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

وتعرف عدالة الإجراءات إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة قياس مستوى العدالة الإجرائية المستخدمة في هذه الدراسة.

ج_ عدالة التعاملات (التفاعلات): Interactional Justice

ويمثل هذا النوع من العدالة مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مـع الأفـراد عنـد تطبيـق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض. (محارمة، 2000)

وتعرف عدالة التعاملات إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة قياس مستوى عدالة التعاملات المستخدمة في هذه الدراسة.

د_ العدالة التقييمية: Evaluation Justice

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقويم الإداري الصادر بحقـه فـي الأداء والسـلوك والعمل ما يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقويم أدائه. (المعايطة، 2005)

وتعرف عدالة التقييم إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسـة مـن خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة قياس مستوى العدالة التقييمية المستخدمة في هذه الدراسة.

5- المكتبات الجامعية:

يعرف عليان و همشري (1997) المكتبة الجامعية بأنها " المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من اجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها. وهي جزء لا يتجزأ من الجامعة وإحدى وسائل حركتها وديمومتها.

6- المكتبات الجامعية الحكومية:

هي المكتبات التابعة للجامعات الحكومية التي أنشئت في المملكة الأردنية الهاشمية بموجب قانون خاص وتخضع لقانون الجامعات الأردنية رقم (29) لسنة 1987م.

أما إجرائياً فإن المكتبات الجامعية الحكومية المقصودة فهي:مكتبة الجامعة الأردنية، و مكتبة الجامعة الأردنية الألمانية، و مكتبة جامعة البلقاء التطبيقية، و مكتبة الجامعة الهاشمية، و مكتبة جامعة آل البيت، و مكتبة جامعة اليرموك، و مكتبة جامعة العلوم والتكنولوجية، و مكتبة جامعة مؤتة، و مكتبة جامعة الحسين، و مكتبة جامعة الطفيلة التقنية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود البشرية والمكانية: جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ويستثنى من مجتمع الدراسة العاملين في الدواوين والسكرتارية والعاملين المساعدين (الأذنة والمراسلين).
- الحدود الزمنية: وتتمثل بالعام الدراسي الجامعي (2009/2008).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

المدخل النظري:

إذا كانت الإدارة علماً منظماً له أصوله وقواعده وليدة القرن العشرين الماضـي، فإنهـا أيضاً فن قد عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ أقدم العصور. إذ بدأ ظهـور النشـاط الإداري ونموه مبكراً في تاريخ الحضارة الإنسانية، فهو قديم جداً إن لم نقل قدم الإنسان نفسه ... ذلـك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعـات نحـو تحقيق أهداف معينه، فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العمليـة لذلك. فجذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمـل بـين الأفـراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية. (كنعان، 2007)

وتعتبر القيادة أحد المظاهر المهمة في حيـاة المجتمعـات البشـرية وتقـدمها وبلوغهـا للأهداف، وهذه الأهمية بدأت تتضاعف قي هذا الزمان نتيجة التطور الحضاري، وتعقد الحيـاة العصرية، وبذلك أصبحت الحاجة ملحة للقيادة المؤهلة من نواحي الفهم العميق والنظرية الكافية والحكمة والدراسة حتى تكون قادرة على القيام بالدور المطلوب. ولذا، فقد حظي موضوع القيادة بأهمية بالغة لدى الباحثين والدارسين والمهتمين منذ زمن بعيد، وعرف على مـر التـاريخ أن الفرق بين النجاح والفشل، وبين التقدم والتأخر في شتى ميادين الحياة يرجع تقريباً إلـى عامـل

واحد فقط هو عامل "القيادة الإدارية ". ويمكن إرجاع نجاح المنظمات أو المؤسسات جميعاً إلـى درجة فاعلية الأنماط القيادية المتبعة في هذه المنظمات. (عيد، 2000)

يتضح مما سبق أهمية القيادة في تحقيق أهداف المنظمـات، إذ تتوقـف درجـة نجـاح المنظمات جميعها على درجة فاعلية الأنماط القيادية المتبعة فيها، أي مـدى أهميـة الأسـلوب القيادي وأهمية ملاءمته مع ما يتوقعه العاملون. فالقائد الفعال عليه أن يفكر جيداً فـي تكييـف أسلوبه القيادي مع مستوى حاجات العاملين والحرص على أن يتلائم ذلك مع الظروف المحيطة. (الصيرفي، 2006)

لقد تباينت نظريات القيادة حول تفسير عوامل نجاح القائد ومدى فعاليته، فهناك نظريـات تعزو أسباب نجاح وفاعلية القائد الإداري إلى سمات أو خصائص معينه يمتلكها القائد، في حين يوجد نظريات أخرى تعزو ذلك إلى السلوك القيادي للقائد، والموقف القيادي للقائد، أي إلى نتاج تفاعل بين صفات وسمات القائد والموقف الإداري والقيادي له. وعليه يمكن دراسة القيادة مـن خلال عرض ابرز النظريات، وفقاً لتطورها التاريخي والتنظيمي.

نظريات القيادة:

سيتم عرض أهم أفكار النظريات التقليدية في مجال القيادة والتي تحاول أن تعزو القيـادة إلى مجموعة من الخصائص أو السمات الشخصية التي يفترض أن تتوافر في الشخص المعنـي لكي يكون قائداً ومن أبرز هذه النظريات:

1- نظريات الصفات والسمات القيادية Trait Theories Of Leadership

أ- نظرية القيادة الموروثة: Inherited Leadership Theory

تقوم نظرية القيادة الموروثة، أو ما تسمى بنظرية البطولة أو الرجل العظيم (The Great Man Theory) أو الزعامة أو الكاريزما، على افتراض أن الفرد أكثر أهمية من الموقف، وانه من الممكن تحديد القائد الناجح من خلال معرفة مدى امتلاكه للخصائص المميزة للقيادة الناجحة. وتعتبر نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات التي اهتمت بالقيادة.

ومن يؤمن بنظرية الرجل العظيم يفترض أن الخصال الموروثة هي التي تقرر ما إذا كان شخص ما سيصبح قائداً، حيث تذهب النظرية إلى الاعتقاد بأن القائد مخلـوق بفطرتـه علـى القيادة، ولديه خصائص موروثة ولا تكتسب، فالقادة يولدون قادة ولا يصنعون وأنه ليس هنـاك حاجة للبحث عن تفسير للسلوك القيادي لمثل هؤلاء الأشخاص. (المخلافي، 2007)

ب- نظرية القيادة المكتسبة : Earned Leadership Theory

بدا ظهور نظرية القيادة المكتسبة، أو ما تعرف بنظرية السمات والقدرات في بداية القرن العشرين، واتسعت بعد الحرب العالمية الثانية و تقوم نظرية القيادة المكتسبة على أساس خبـرة القائد وتمرسه في الحياة. فالقائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القياديـة نتيجـة لعملـه فـي الجماعة وممارسة قيادة أفرادها. وتخالف هذه النظرية المبادئ الأساسية لنظرية الرجل العظيم، حيث تعتقد بأن القادة يصنعون، وأن السمات القيادية تكتسب مـن خـلال الخبـرة والتـدريب المستمر. إلا أن هذه النظرية لا تنكر أثر الصفات القيادية الموروثـة وأهميتهـا. أي أن القائـد مولود ومصنوع في الوقت نفسه.

الصفات والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة للقائد الإداري وفقـا لمـدخل السـمات: (كنعان، 2007، و المغربي، 2004)

1- يتفوق القائد على مجموعته من حيث الذكاء، وطلاقة اللسـان، واليقظـة، والاسـتقامة، والعدالة.

2- يتمتع القائد بمهارة الإنجاز، كالقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة وحيوية ونشـاط، كمـا يتمتع بتحصيل علمي أفضل وثقافة عالية.

3- يتمتع القائد بروح المشاركة كالروح الاجتماعية الحسنة، والتعاون والتكيف مع الآخرين.

4- يحتل القائد مكانه اجتماعية واقتصادية رفيعة.

5- يتمتع القائد بقدرة على تحمل المسؤولية والاستقلال في العمل، كمـا أنـة يمتلـك روح المبادرة، والثقة بالنفس، ولدية حب الطموح والتفوق.

6- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة من غير المهمة للمشكلة.

2-النظريات السلوكية Behavioral Theories

اتجه العلماء السلوكيون إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلي للقائد، أي ما يفعله القائد، والكيفية التي يتصرف بها وذلك نتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات خلال فترة الخمسينات مـن القرن العشرين الماضي. لقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بـأن القـادة المـؤثرين يستخدمون نمطاً أو أسلوباً معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يـؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية. وعلى عكـس نظريـات السـمات، ركـزت النظريات السلوكية على فعالية القائد وليس على ظهور شخص كقائد.

قدم المنظرون السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة، ومع تعـدد المصـطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا أن هناك عنصرين أو عاملين قد تم التركيز عليهما في كل مدخل، وهما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأفراد. فالتوجه نحو العمل أو المهام هو تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات وتقـويم الأداء، فيمـا يعنـى الاهتمام بالأفراد الانفتاح ومشاعر الود التي يبديها القائد تجـاه الأفـراد واهتمامـه بحاجـات المرؤوسين.

أخيراً، توصلت نتائج الأبحاث التي تمت حول أكثر أنماط القيادة فاعلية بالإتفاق حـول أن الأسلوب الأفضل للقيادة لا يتناسب مع تعقيدات المنظمات الحديثة. إذ أنه لابد من الأخـذ فـي الحسبان العوامل الموقفية الأخرى إذا أريد للأسلوب القيادي للمدير أن يكون فعالا. (سيزلاقي و والاس، 1987)

3- النظريات الموقفية في فاعلية القائد

Contingency Theories Of Leader Effectiveness.

إن القيادة عملية معقدة لأنها تتضمن عوامل اجتماعية معقدة وتتأثر بالعديد من العوامل الخارجية. ولكن تبقى حقيقة ثابتة وهي القيادة الفعالة، وتعتبر العامل الأساسي لنجاح المنظمة، حيث أنها تساعد المنظمة لتنمو وتزدهر وتنافس، وبدون القيادة الفعالة يصبح وجود المنظمة مستحيل. وتطرقاً إلى هذه النقطة يلاحظ أن معظم النظريات الحديثة مبنية عليها؛ ويطلق على هذه النظريات الموقفية أو الشرطية لفاعلية القائد. لقد وضعت أعمال الباحثين في مجال السمات وأنماط السلوك، أساساً هاماً لدراسة القيادة في المنظمات، حيث أظهرت نتائج هذه الأعمال على أن أكثر الطرق فاعلية للقيادة تتوقف على الموقف نفسه.

من الوظائف الهامة للمديرين تشخيص وتقييم العوامل العديدة التي قد يكون لها الأثر في فعالية الأسلوب القيادي (المتبع). ويتضمن التشخيص معرفة وتحديد أثر هذه العوامل مثل الفروق الفردية، وهيكل جماعة العمل، وسياسات المنظمة وممارساتها.فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين.

ويتطلب تشخيص الموقف أن يقوم المدير بالنظر في أربعة مجالات هامة، هي:

1- خصائص المدير: يتوقف تصرف القائد في أي موقف من المواقف على ثلاثة خصائص رئيسية:

أ- الشخصية: وهي مدى ثقة القائد في قدرته على أن يكون قائداً، وهل يملك النزعة والذكاء والقدرات الذاتية لان يكون قائدا فعالاً.

ب- الحاجات والدوافع: ما الحاجات التي تدفع القائد؟

ت- التجربة السابقة والتدعيم.

2- خصائص المرؤوسين: يتعين على القائد أن يأخذ فـي الاعتبـار الخصـائص الفرديـة والأنماط السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ نمط سلوكي معـين، وتتمثـل هـذه الخصائص بالآتي: (سلطان، 2003)

أ- الشخصية: قد يكون للشخصية تأثير على طريقة تفاعل المرؤوس تجـاه محـاولات التأثير من قبل القائد. هل يرضي الموظف الذي يثق في نفسه ثقـة كبيـرة بقيـادة الرئيس الذي يوجه اهتمامه فقط لانجاز المهام ؟ كيف يؤثر مسـتوى الـذكاء لـدى المرؤوس على علاقته برئيسه.

ب- الحاجات والدوافع.

ت- التجربة السابقة والتدعيم.

3- هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (عوامل الجماعة):

تمثل الجماعات معلماً بارزاً في المجتمعات والمنظمـات. ومـن المحتمـل أن يكـون للخصائص المعينة التي تتصف بها جماعة العمل أثر كبير على قدرة المدير على قيـادة أعضائها، وتشمل بعض العناصر الهامة التالية : (سيزلاقي و والاس، 1987)

أ- مرحلة تطور الجماعة: حيث يمكن أن تؤثر المرحلة التـي بلغتهـا الجماعـة فـي تطورها على فاعلية أسلوب من أساليب القيادة. فقد لا يتلاءم سلوك القائد في مرحلة التكيف مع مرحلة حل المشكلات التي تتطلب الحل العاجل لمشكلات الصراع.

ب- هيكل الجماعة: كيف يمكن للمدير قيادة الجماعة المتماسكة بفاعلية؟ ما هو الأسلوب القيادي الذي يمكن استخدامه للارتقاء بمعايير الأداء التي أقرتها الجماعة؟

ت- مهام الجماعة : لطبيعة المهام أثر كبير في نجاح محاولات التأثير من قبل أي قائد. فقد تتطلب الجماعات التي تقوم بأداء مهام غامضة مثلا، أسلوباً قيادياً مختلفاً تمامـاً عن الأسلوب القيادي الذي يتطلبه أداء مهام روتينيه متكررة.

4- العوامل التنظيمية: من ضمن العوامل الهامة المرتبطة بوظيفة القيادة التي لم تدرك بعد تلك المتعلقة بنوع التنظيم. ومن العوامل الهامة الواجب وضعها في الاعتبار ما يلي:

أ- أسس القوة: ما هو الأساس الذي تقوم علية قوة القائد؟ إذ من المحتمل أن يجد غياب أسس معينة للقوة، خاصة الشرعية أو قوة الإثابة، من قدرة القائـد علـى التـأثير بالمرؤوسين.

ب- القواعد والإجراءات: أنشأت كثير من المنظمات نظماً شاملة لسياستها (مثل الأدلـة وإجراءات التشغيل النمطية) التي تفرض سلوكاً قيادياً معيناً.

ت- التخصص والمهنية: قد يعتمد المتخصصون المهنيون، مثل الممرضات، والعلمـاء والمعلمين في توجيه أعمالهم على تجربتهم التعليمة أكثر من اعتمادهم على القائد، مما يحد من قدرة القائد على التأثير فيهم. (سيزلاقي و والاس، 1987)

يستعرض الجدول التالي رقم (1) نظريات القيادة الثلاثة وهي نظرية السـمات، والنظريـة السلوكية، والنظرية الموقفية.

الجدول (1)

القواعد الأساسية لنظريات القيادة الثلاث

النظرية	مجال التركيز
السمات (الأربعينيات والخمسينيات)	هناك عدد محدود من السمات أو الخصائص الفردية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين.
السلوكية (الخمسينيات والستينيات)	لا يتمثل الجانب الأساسي للقيادة في سمات القائد بل في تصرفاته في المواقف المختلفة. يتم التمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين بأسلوب القيادة المعين لكل منهم.
الموقفية (الوقت الحاضر)	لا تتحدد فاعلية القائد بنمط سلوكه فقط بل بالموقف الماثل في بيئته. تشمل العوامل الموقفية خصائص الرئيس والمرؤوس وطبيعة المهام وهيكل الجماعة ونوع التعزيزات (الحوافز).

الأنماط القيادية:

توصف القيادة بأنها علاقة فاعلة ونشطة بين شخص ما ومجموعة أفراد آخرين في بيئة أو محيط محدد، وبناء عليه فالتركيز لا يكون كثيراً على الأثر العام لعلاقة القائد بالجماعة أو ما يسمى (القيادة) بل يتم التركيز على سلوك القائد. ومن خلال تحليل سلوك القائد يمكن لنا أن نحدد عناصر القيادة التي يمكن دراستها، وتعلمها، وممارستها.

وبشكل عام يمكن عرض القيادة كعملية يتم من خلالها التأثير على الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف في موقف معين بذاته. ومن هنا يمكن تحديد عناصر القيادة المهمة بالآتي: (كنعان، 2007)

1- سلوك القائد.

2- سلوك المرؤوسين.

3- البيئة المحيطة بالموقف.

بالرغم من أن هناك مدى واسعاً من سلوكيات القائد الممكنة، ولغـرض تبسـيط النقـاش والعرض هنا فسلوك القائد قد يتأرجح بين احد البعدين المتناقضين.

أ- يقرر القائد ماذا يعني أن تعمل، وكيف تعمل، أو:

ب- يسمح القائد للمرؤوسين العمل بحرية ضمن إطار من المحددات لا يمتلك هو القدرة على التحكم بها.

ويختلف هذين النمطين من القيادة لكون أحدهما يتجه إما نحو التركيز على الأفراد أو نحو التركيز على العمل. ومن الملاحظ أن نمط القيادة لقائد معين بذاته هو سلوك يجمع بين السـلوك المهتم بالأفراد، والسلوك المهتم بالعمل. كما يلاحظ أن بعض القادة يهتمون كثيراً بالعمل، بينمـا يهتم بعضهم الآخر كثيرا بالعلاقات الإنسانية. والغالبية من القادة يظهرون سلوكاً متوازنـاً بـين هذا وذاك. (المخلافي، 2007)

ويعود الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية إلى الحقيقة القائلة بان القائد الإداري لا يمتلك فقط المسؤولية لإنجاز الأعمال من قبل الآخرين، وإنما لكونه يسيطر أكثر من أي شخص أخر على كافة الوسائل اللازمة لتأمين الحاجات اللازمة للعاملين معه، والمنظمة التي يـديرها، والقائـد الذي يعتمد على عناصر القيادة ويوظفها وهو يمارسها كسلوك، يعد مؤشراً ايجابياً فـي التـأثير على رضا العاملين. (إرشيد،1991)

تجدر الإشارة بداية إلى أنه ليس هناك اتفاق نهائي بين الباحثين حول أنماط محددة للسلوك القيادي. فعلى سبيل المثال هناك مـن يحـدد ثلاثـة أنمـاط أساسـية للقيـادة: الأوتـوقراطي (Autocratic Leadership) والـديمقراطي (Democratic Leadership) و التسـيبي (

الفوضوي) (Laissez-Fair Leadership) ، كما قسم "فيدلر" (Fiedler, 1967) أنمـاط السلوك القيادي إلى نمطـين : الاهتمـام بالعمـل، والاهتمـام بالعلاقـات. وقـدم " ليكـرت" (Likert,1967) أربعة أنماط، وقدم (هيرسي و بلانتشرد، 1988) أربعـة أنمـاط قياديـة. وربما ستكشف دراسات أخرى أنماطاً جديدة.

وهناك ثلاثة أنماط قيادية يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم، هي:

<u>أولاً:</u> القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية (Autocratic or Authoritarian Leadership)

تتميز القيادة الأوتوقراطية بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يد القائـد الـذي يمارس هذا النوع من القيادة. فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة، فلا يشرك معه أحـد فـي مباشرة وظيفته، فهو الذي يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، ولا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها لأي من المرؤوسين، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. (عـوض، 2008)

ويتركز اهتمام هذا النوع من المديرين بشكل أساس على تحقيق أقصى درجه من الإنتاجية دون اعتبار للنواحي الإنسانية. وفي ظله تنخفض الروح المعنوية ويسود الصراع ويقل الرضـا عن العمل والولاء له بشكل واضح. كما تزيد الإشاعة وتنتشر الغيبة والنميمـة بـين العـاملين وتنخفض إنتاجيتهم بشكل ملحوظ في الوقت الذي يغيب فيه المـدير عـن العمـل. (همشـري، 2001)

- ولهذا النمط ثلاثة أشكال، هي:

أ- القيادة الأوتوقراطية المتشددة أو التسلطية أو التحكمية:

يستخدم القائد هنا أسلوب الإكراه والتهديد باستخدام السلطة لتحقيق أهداف المنظمة. وينظر إلى الإنسان كأداة للعمل، ومصدراً من مصادر الإنتاج. وفي اتخاذه للقرارات يقوم القائد منفـرداً باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه، دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة فـي صـنعه. (كنعـان، 2007)

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يستخدم القائد هنا الإقناع في معاملة المرؤوسين وهو رقيق في تعامله معهـم ويرضـى عنهم حين يقومون بواجبهم بالعمل ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه، وهو يثق بنفسـه وفـي طريقة أدائه للعمل وهو يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط إلاّ أنه أقل قسوة فـي تعاملـه مـع مرؤوسيه. ويأخذ العجمي (2008) عن (ريبن Ribin) القول، بأن القائد الأوتوقراطي الخيـر يكون في الغالب شخصاً طموحاً توصل إلى مركزه العالي بالتدرج، وأنه يعرف وظيفتـه جيـدا وينفذ أعماله بكفاية ويكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، وهـو حـازم ملتـزم، إلا أن اتجاهاته وسلوكه استبدادي بشكل عام. (العجمي، 2008)

ج- القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة:

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه (Manipulative). واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل. ويعتقد القائد الذي يتّبع هذا الـنمط مـن

القيادة، بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، ولكن يخلق فيهم شـعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيه، وهذا يعطي لهم مساحة من حرية المشاركة. (كنعان، 2007)

ثانياً: القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

يقوم القائد الديموقراطي باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القـرارات وتفويض الكثير من سلطاته إليهم. وبصفة عامة فان هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفـراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة، ويتـيح الفرصـة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسـيلة عمليـة لتـدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية. (العلاق، 2008)

ثالثا : القيادة الحرة (أو المنطلقة) (Free Leadership)

يعطي القائد الذي يمارس هذا النوع من القيادة مساحة واسعة من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. ويغلب على هذا النمط من القيادة طابع التسيب والفوضى والقلق لأن القائد لا يتدخل في مجريات الأمور، بل يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ويتجه إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق. ويميل القائد هنا إلى إسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة عامة وغير محددة. وقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله على الرغم من أن الجماعة قد يقل فيها التوتر. إلا أن السلوك العدواني هو الذي يشيع بين أفرادها مما يؤدي إلى ضعف حرية العاملين وانخفاض مستوى الجودة في الأداء، حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه. (كنعان، 2007)

وقد اتخذت هذه الأنماط الثلاثة للقيادة مسميات مختلفة من قبل الباحثين، تختلف باختلاف المدخل الذي اتخذوه لدراسة القيادة. وأهم هذه التسميات : القيادة الاستبدادية أو المتسلطة (Authoritarian)، القيادة الاستشارية أو الإنسانية (Consultative or Humanistic) والقيادة السمحة أو المتساهلة (Permissive) .

وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة، فيرى كنعان (2007) أن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أنماط القيادة هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وما إذا كان يركز كل سلطاته في يده ويهتم بالإنتاج لذاته، ويعتمد على الدوافع السلبية فقط، أو أنه لا يركز كل السلطات في يده، ويتيح الفرصة لموظفيه للمشاركة في مهامه، ويعتمد على العلاقات الإنسانية في التعامل بينه وبين المرؤوسين، أو أنه من الصنف الثالث الذي يترك جميع المسؤوليات والسلطات للمرؤوسين ويتركهم بدون توجيه أو استشارة.

العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

مفهوم العدل في اللغة:

يقصد بالعدل كما جاء في لسان العرب، اسم مجرد فعله عدل والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على انه مستقيم وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق وهو الحكم العادل، وعدل الشيء وازنه، وتعديل الشيء تقويمه وعدل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام، لان العدل هو الاستقامة والسوية وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها. (ابن منظور، 1992)

مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحاً:

تعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق، أما العدالة التنظيمية بصفة خاصة فقد تناولها بعضهم باعتبارها تتضمن بعدين: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وأشار بعضهم إلى اعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات وتناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. إذ أكد على ذلك العجمي (1998)، عندما أشار إلى أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع والتعامل. لذلك، فإن كلاً من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

وفي عديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بهـا الشـخص أثنـاء تطبيـق بعـض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر على إحساس هذا الشخص بالعدالة. ومن هنا برزت الحاجة للعدالة التقييمية وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجـراءات وأنظمـة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهـة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

ويعد تقييم الأداء الوظيفي أساساً لتحسين أداء العاملين وتنميتهم ووضع الأهداف، وأساساً للرضا الوظيفي وتعزيز دافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر المعلومات اللازمـة لاتخـاذ القـرارات المتعلقة بالعاملين، مثل الترقية والعلاوات والتدريب. (يوسف، 1999)

كما وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض المتغيرات في عدالة نظام التقييم، مثل الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، مما يجعـل مـن عدالة نظام تقييم الأداء أمراً ضرورياً في نجاح المنظمة. (جاب ا ، 1991)

مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامـل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين. وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيـز فـي السـلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة.

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية: (حسن، 2002)

1. يحتاج كل فرد في المنظمة إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم الكمية ؟
2. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
3. يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

نظريات العدالة التنظيمية:

تعد نظريات العدالة التنظيمية من النظريات المعرفية في الدافعية باعتبارها عملية معرفية وذهنية، تتضمن التحليل والتقييم والاستنتاج في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومن أهم هذه النظريات:

أولاً: نظرية المساواة لآدمز (Adams : Equity Theory)

وتنص هذه النظرية على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يستلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت. إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيراً، اتجه الأفراد إلى تخفيفه. ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر. وقد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية.

وقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها باسم آدمز الذي عرف التفاوت أو عـدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج و مدخلات شخص آخر. وقد يكون هذا الشخص أحد أفراد الجماعـة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضواً في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

يفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين فـي مراتـب متساوية مع مراتبهم تقريباً. فإذا لم تكن النسب متساوية، ينزع الفرد إلى تخفـيض حـدة هـذا التفاوت.

توفر نظرية العدالة أو الإنصاف مؤشرات للمديرين ليضعوها في الاعتبار، وهي:

1. التركيز على المكافآت العادلة للموظفين. فحينما يعتقد الأفراد أنهم لا يكـافئون على أساس عادل، تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية.
2. أن القرار المتعلق بالإنصاف (أو عدم المساواة) لا يتخذ على أساس شخصي، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخـارج المنظمـة. وبمعنى آخر، ليس المهم كم يتقاضى الموظف فقط، بل كـم يتقاضـى مقارنـة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة أو وظائف مماثلة.
3. قد يأخذ رد فعل الأفراد اتجاه عدم المساواة صوراً عديدة ومختلفة. فقد يتضـمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة اللامساواة تغيرات في المدخلات وتغيـرات فـي النتائج، ويتوقف حجمها أو اتجاهها على الصـورة التـي تـدرك بهـا حالـة اللامساواة، إما أجراً أقل من المعتاد، أو أكثر مـن المسـتحق. (سـيزلاقى و والاس، 1987)

ثانياً: نظرية بورتر و لولر (Porter & Lawler)

هذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، والتي أكد فيهـا " بـورتر و لولر" على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التـي يراهـا فـي المكافـأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلـب أن يمتلـك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كـي يشكل دعماً لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها. (الطويل، 2001)

ثالثاً: نظرية العدالة لرولز (Rawls : A Theory of Justice)

تقوم هذه النظرية على افتراض وجود عقد اجتماعي يتفق الأشخاص الأحـرار العـاقلون الراشدون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها مبدئياً باعتبارها قواعد وأنظمة صحيحة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي تلزم الجميـع بمبادئهـا وعـدم خرقها. (المغربي، 1994)

ولقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليـل العلاقات بينها وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجيـة الأفـراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفـرد بالعدالـة يؤثر على مستوى التزامه، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيـع يكـون مستوى التزامه مرتفع بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعـدم عدالـة الإجـراءات والتوزيـع. (المغربي، 2007)

الجامعات الأردنية ومكتباتها:

إن عالم المكتبات والمعلومات اليوم مختلف ويتميز بالتعقيد والتغير المتسـارع، ويتطلـب بالتالي أنواعاً جديدة من المؤسسات المعلوماتية الجديدة أو المتجددة القادرة على التكيـف معـه ومسايرة متغيراته وظروفه. وبالتالي، فإن المكتبات الجامعية اليوم تختلف عن سابقاتها من حيث الأهداف، والمباني، ومصادر المعلومات، والخدمات، والموارد البشـرية، والإدارة، وغيرهـا. وعليه، فقد تغيرت النظرة نحو المكتبة الجامعية ومفهومها ورسالتها. (همشري، 2009)

والأصل في الجامعة أنها مجموعة من العلماء وهبوا أنفسهم للدراسة والبحث والمعرفـة وينظرون إلى الحياة ومشاكل المجتمع نظرة علمية شمولية متكاملة، ويستعينون بالإضافة إلـى المعرفة مع طلابهم، بالكتاب والمعلومات. وتتلخص رسالة الجامعة والأهداف التي تسعى إلـى تحقيقها فيما يلي: (بدر و عبد الهادي، 1977)

1. تعليم وإعداد كفاءات بشرية متخصصة قادرة على تحمل مسئوليات الحياة العملية. ومن ثم فإن للجامعة دورها القيادي في تزويد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة تـأهيلاً عاليـاً والقادرة على الإسهام في عملية التنمية.
2. البحث العلمي وتنمية المعرفة بشتى ألوانها، فلا شك أن الجامعة هي مجتمـع البـاحثين والعلماء الذين يقومون بنشاط علمي مميز يهدف إلى إثراء المعرفة وتقدمها.
3. القيادة الفكرية وخدمة المجتمع.
4. النشر إذ لا تقتصر مهمة الجامعة على إجراء البحوث وإعداد الباحثين، وإنما تمتد إلـى تقديم نتائج البحوث التي تجريها عن طريق وسائل النشر المعروفة.
5. حماية التراث الإنساني والحفاظ على نتاج الفكر البشري.

أي أن رسالة الجامعة هي رسالة تعليمية، علمية، إعلامية، سياسية وحضارية أيضاً.

وتعد رسالة المكتبة جزءاً لا يتجزأ من رسالة الجامعة وتستمد وجودهـا وأهـدافها مـن أهداف المؤسسة الأم، ويجب أن يؤدي إنجاز هذه الأهداف، والوظـائف إلـى تحقيـق رسـالة الجامعة التي تتمثل في التعليم والبحث العلمي، وبمساعدة البرامج الأكاديمية للجامعـة، وخدمـة المجتمع. (بدر و عبد الهادي، 1977)

وتعتبر المكتبات الجامعية من أقدم المكتبات ظهورا. فمنذ أن ظهرت الجامعات كمراكـز للتعلم والبحث أصبح من الضروري إلحاق مكتبات جامعية بها من أجل دعم عمليات التـدريس والبحث بمختلف مستوياتها. ومنذ ظهور الجامعات ظهرت المكتبات الجامعية بأشكالها التالية:

1- المكتبة الرئيسية أو المركزية في الجامعة.

2- مكتبات الكليات المستقلة تماماً عن الجامعات، مثل مكتبات كلية المجتمع.

3- المكتبات الفرعية للكليات والجامعات والتي تلحق بالأقسام والبرامج الأكاديمية المختلفـة التابعة للجامعة.(همشري وعليان، 1990)

وللمكتبات الجامعية ثلاثة وظائف رئيسية مستمدة من الوظائف الثلاث الأساسية للجامعـة وهي : التعليم والبحث وخدمة المجتمع. فلكل جامعة برامجها الخاصة في مجال الدراسات العليا والبحث العلمي، هذا بالإضافة إلى دورها الفعال في خدمة البيئة المحيطـة بمختلـف جوانبهـا وأبعادها.وتحرص المكتبات الجامعية على توفير مصادر المعلومات والخدمات اللازمـة لهـذه البرامج والمشروعات من خلال تحقيق الأهداف التالية: (همشري وعليان(1990)):

1- اختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة والتي تساهم فـي دعـم وتطـوير المناهج الدراسية المقررة في الجامعة.

2- تنظيم المجموعات من خلال إعداد الفهارس اللازمة لها، والتي تساهم في إرشاد المستفيد إلى أماكن توفر المواد المكتبية المختلفة.

3- تقديم الخدمات المكتبية المختلفة للمستفيدين وبالطرق المناسبة. ومن هذه الخدمات الإعارة بأشكالها المختلفة والخدمة المرجعية و الببليوغرافية والتصوير وغيرها.

4- تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة من خلال إعداد البرامج المناسبة لإرشادهم وتدريبهم.

5- العمل كمركز لحفظ وتوزيع البحوث والدراسات التي يقوم بها المجتمع الأكاديمي والإعلام عن هذه الأعمال من خلال إعداد الببليوغرافيات والمستخلصات والمراجعات اللازمة. وكذلك من خلال إهدائها وتبادلها مع المكتبات الأخرى.

6- إصدار النشرات و الدوريات و الببليوغرافيات التي تساهم في تيسير البحث وتعطي مجتمع المستفيدين معلومات عن أهم أنشطة المكتبة ومنجزاتها.

7- تطوير علاقات تعاون مع المكتبات الأخرى وخاصة الأكاديمية منها وتقديم كل عون ممكن للمكتبات الأخرى وخاصة المدرسية والعامة حديثة النشأة.

تأسست في الأردن عشر جامعات حكومية هي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال، وجامعة الطفيلة التقنية، وأخيراً الجامعة الألمانية الأردنية.

والحقيقة أن المكتبات الجامعية في الأردن تشهد تطوراً كبيراً في الآونة الأخيـرة نتيجـة ظروفاً ومتغيرات وحالات تختلف عن تلك التي واجهتها سابقاً، خاصة فيما يتعلـق بالتحـديات الجديدة التي فرضتها التطورات الحديثة في تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات ومتطلبـات استخدامها، وتأثيراتها الواضحة عليها، وتطور آفاق النشر الإلكتروني، والاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت، فضلاً عن تغير حاجات الباحثين من المعلومات وتنوعها. لذا، كـان لزامـاً عليهـا الاستجابة لهذه التحديات والظروف المتغيرة، والتكيف معها ومسايرتها حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في مجتمع متغير.

ولما كان هدف هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعيـة الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. أصبح من الضروري تقديم شرح موجز عـن الجامعات الأردنية الحكومية ومكتباتها.

ويبين الجدول رقم (2) عرض موجز عن الجامعات الحكومية الأردنيـة وذلـك حسـب إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية للعام 2009.

الجدول (2)

الجامعات الأردنية الحكومية في الأردن

اسم الجامعة	الموقع	سنة التأسيس	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد طلبة البكالوريوس	عدد طلبة الدراسات العليا	عدد الكليات العلمية	عدد الكليات الإنسانية
الأردنية	عمان	1962	1220	33374	5316	9	9
اليرموك	اربد	1976	729	23998	4850	3	9
مؤتة	الكرك	1981	518	14337	1185	5	7
العلوم والتكنولوجيا الأردنية	اربد	1986	757	18122	1535	11	-
الهاشمية	الزرقاء	1991	503	16913	658	8	5
آل البيت	المفرق	1994	262	11560	716	3	4
البلقاء التطبيقية	السلط	1997	374	23079	1105	3	2

اسم الجامعة	الموقع	سنة التأسيس	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد طلبة البكالوريوس	عدد طلبة الدراسات العليا	عدد الكليات العلمية	عدد الكليات الإنسانية
الحسين بن طلال	معان	1999	158	7126	54	4	4
الطفيلة التقنية	الطفيلة	2005	163	2934	49	3	3
الألمانية الأردنية	عمان	2005	88	706	137	5	2

وفيما يلي نبذة موجزة عن المكتبات في كل من هذه الجامعات:

- **مكتبة الجامعة الأردنية**

تأسست مكتبة الجامعة الأردنية عام 1962م مع تأسيس الجامعة، وتبلغ مساحتها (10500) م2 بالإضافة إلى (4000) م2 تشغلها قاعات المطالعة الفرعية في كليات الجامعة ومراكزها العلمية المختلفة والتي يبلغ عددها خمس عشرة قاعة ، تقدم خدماتها لطلبة الكليات المختلفة، وقد أولت الجامعة مكتبتها عناية خاصة، ووفرت لها ميزانية كافية لإثراء مجموعاتها من الكتب والدوريات وأوعية المعلومات الأخرى، وإدخال التقنيات الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

تتكون المكتبة من أربع دوائر واثنتي عشرة شعبة، وتقدم خدماتها لأسرة الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وأعضاء هيئة إدارية ، بالإضافة إلى الباحثين والدارسين من خارج الجامعة ومن الجامعات الأردنية الأخرى، ومن المجتمع المحلي ومن العالم العربي والأجنبي أفرادا ومؤسسات، ويستفيد من خدماتها يوميا من (5) إلى (10) آلاف طالب وباحث، وتفتح أبوابها لخدمة روادها مدة (79) ساعة أسبوعياً، وهي مركز إيداع للرسائل الجامعية التي تجاز في الجامعات الأعضاء في اتحاد الجامعات العربية منذ عام 1986م. ويضم المركز نحو (50) ألف رسالة حتى الآن.

هذا بالإضافة إلى كونها مركز إيداع لمطبوعات الأمم المتحدة ووثائقها منذ عام 1970م، ومركز إيداع لمنشورات البنك الدولي (WB) منذ عام 1999م، ومركز إيداع لمطبوعات صندوق النقد الدولي (IMF) منذ عام 2001م . وتقيم المكتبة علاقات إهداء وتبادل

للمطبوعات مع مختلف الجامعات والمؤسسات الثقافية والعلمية ومراكز البحوث المحلية والعربية والأجنبية، حيث تتبادل المطبوعات والمنشورات مع حوالي (300) مؤسسة عربية وأجنبية، وتقتني حوالي (171) ألف مجلد لدوريات عربية وأجنبية ورقية، بالإضافة إلى قواعد البيانات الأجنبية في مختلف حقول المعرفة وبالنص الكامل، ومتاحة على شبكة إبسكو EBSCO Host، وتضم شبكة معلومات ISI Web of Knowledge ، وقاعدة بيانات الرسائل الجامعية العالمية من خلال شبكة Pro Quest ، وغيرها الكثير من أشكال مصادر المعلومات الإلكترونية.

لقد تم استخدام الحاسوب في جميع أعمال المكتبة ونشاطاتها وخدماتها كما تم شراء وتشغيل نظام حاسوبي جديد (الأفق، Horizon) المستخدم في جميع مكتبات الجامعات الرسمية. وتقدم المكتبة أيضا خدمة قواعد البيانات على الأقراص المتراصة (CD-ROM)، وخدمات البحث بالاتصال المباشر (Online Search).

تتوافر في المكتبة خدمات تصوير وقراءة واستنساخ للمصغرات الفيلمية/ ميكروفيلم وميكروفيش (للصحف والمجلات والمخطوطات والوثائق والرسائل الجامعية والكتب النادرة وسجلات المحاكم الشرعية). أما خدمة التصوير الفوتوستاتي فتقدم للطلبة داخل المكتبة من خلال متعهد خارجي تتعاقد معه الجامعة حسب الأصول.

هذا وقد تجاوزت مقتنيات المكتبة (900) ألف مادة مكتبية (كتب و دوريات ورسائل جامعية ومواد سمعية وبصرية)، ويبلغ عدد العاملين فيها (88) موظفاً، ويشغل الطلبة حوالي (900) مقعد للدراسة في المكتبة الرئيسية، بالإضافة إلى حوالي (1,200) مقعد في قاعات المطالعة الفرعية.

- **مكتبة جامعة اليرموك**

أنشئت المكتبـــة مـع تأسـيس الجامعـة سـنة 1976م، وتـتلخص رسالتهـــا وأهدافهـــا بمـــا يــلي:

- توفير أوعية المعلومات بمختلف أنواعها والتي تمثل موضوعات البحث والدراسة التـي تهتم بها الجامعة.
- إرشاد الباحثين والدارسين وتدريبهم للوصول إلى أوعية المعلومات المتخصصة لإعـداد بحوثهم وتنمية معرفتهم في موضوعات دراستهم.
- التعاون مع المكتبات الجامعية والمؤسسات العلمية علـى المسـتوى المحلـي والقـومي والعالمي، لتطوير المعايير المكتبية ورفع مستوى خدمات البحث والتدريب.

وتضم المكتبة أكثر من نصف مليون وعاء معلومات في مختلف التخصصـات وبلغـات متعددة، وتتراوح في أشكالها من المطبوعة إلى المصغرات الفيلميـة وصـولا إلـى مصـادر المعلومات الإلكترونية الرقمية، ويبلغ عدد مجلدات الكتب المتوفرة فيها حـوالي (464,635)، وعدد (37,000) كتاب إلكتروني e-books . وبلغ عدد الـدوريات المطبوعـة (80,000) مجلد، إضافة إلى حوالي (25,000) دورية الكترونية، قرابـة (8000) رسـالة جامعيـة. وقامت المكتبة بإجراءات الاشتراك في خدمة e-thesis العالمية، التي توفر قرابة مليون رسالة جامعية، وتشترك في قواعد بيانات عالمية في مختلف حقول المعرفة.

تستخدم المكتبة أحدث النظم العالمية لتنظيم اختزان واسترجاع معلوماتهـا، وهـو نظـام Horizon. وتطبق نظام تصنيف مكتبة الكونجرس، ومعـايير تسـجيلة مـارك 21 وقواعـد

الفهرسة الانجلو-أمريكية الطبعة الثانية المعدلة، وتخضع سجلاتها لمعايير ضبط وضمان الجودة العالمية.

تقدم المكتبة جميع خدمات البحث وخدمة المراجع والإعارة وتوفر الإرشاد الآلي لأغراض البحث والإعارة والحجز، إضافة إلى خدمة التصوير الفوتوستاتي والطباعة. وتستخدم المكتبة نظام استخدام البطاقات الممغنطة لتنظيم خدمات التصوير والطباعة، كما يتوفر فيها مختبر حديث لإنتاج المصغرات الفيلمية على مختلف أشكالها ومختبرات للبحث في النظام الآلي وقواعد البيانات المحلية والعالمية مرتبطة بشبكة الانترنت.

توجت إنجازات المكتبة أخيرا عندما اعتمد اتحاد الجامعات العربية المكتبة الحسينية مركز إيداع للدوريات العربية، وذلك حسب قرار مجلس اتحاد الجامعات العربية المتخذ في دورته التاسعة والثلاثين التي عقدت في رحاب جامعة الجزائر ما بين 3-2006/4/5م. وانطلاقاً من حرص جامعة اليرموك على تطوير الخدمة المكتبية التي تقدمها للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين على المستوى العربي والعالمي، ومواكبة للتطور في تقديم المعلومات الدقيقة الوافية، فقد ارتأت إدارة المكتبة الحسينية إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية لتوفير الدوريات العربية بالنص الكامل، على شكل PDF، وذلك إسهاماً منها بنشر الإنتاج الفكري العربي والإسلامي بمختلف جوانبه المعرفية، ليصبح في متناول الباحثين عربياً ودولياً عبر شبكة الانترنت، وقد أنجز ما يزيد على(117,000) سجل ببليوغرافي، وقرابة (50,000) مقال بالنص الكامل وهي متاحة للإستعمال الآن.

يتميز مبنى المكتبة الذي تبلغ مساحته حوالي(18,000) م2، بانسـجامه مـع متطلبـات تكنولوجيا المعلومات والسلامة العامة، وتوفير البيئة المناسبة للطلبـة والبـاحثين، كمـا يفـي باحتياجات الجامعة لثلاثين عاماً قادمة على أقل تقدير.

وقد وقع الاختيار على المكتبة لاستضافة مركز التميز للخدمات المكتبيـة، الـذي يخـدم مكتبات الجامعات الرسمية، وذلك لما يتوافر فيها من بنية تحتية وخبرات فنية.

- **مكتبة جامعة مؤتة**

إذا كان عام (1981م) قد شهد ولادة جامعة مؤتة، فإن عام (1984م) قد شـهد الخطـوة الأولى لمسيرة مكتبتها على أرض مؤتة نحو تحقيق أهدافها المرجوة، وإيمانا من الجامعة بدور المكتبة في حقلي البحث العلمي والتعليم الجامعي، وسعيا منها لتطويرهما بمـا يكفـل شـمولية مقتنياتها من جهة، ومواكبة التقدم في جميع ميادين المعرفة من جهة أخرى، فقد أولت الجامعـة المكتبة كل عناية للوصول بها إلى المستوى المطلوب.

تبلغ المساحة الإجمالية لمباني المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية التابعـة لهـا حـوالي (14,000) م2. وتقدم خدماتها لطلبة الجامعة ولأعضاء الهيئتين التدريسـية والإداريـة. وفـي غياب المكتبة العامة المؤهلة في المنطقة وتجسيداً لرسالتها في خدمة المجتمع المحلي فإنها تقوم بدور فاعل في هذا المجال من خلال السماح لأفراد المجتمع المحلي بـدخولها والإفـادة مـن مقتنياتها طيلة ساعات الدوام الرسمي (حوالي 60 ساعة أسبوعياً).

وتقدم المكتبة خدمات الإعارة والإرشاد والبحث الإلكتروني في الفهـرس المقـروء آليـاً والبحث في قواعد البيانات عبر شبكة الإنترنت، وحجز الكتب والتصوير الفوتوستاتي وخدمـة

تصوير واستنساخ وقراءة المواد المصغرة وتأمين المقالات العلمية الأجنبية والعربية لأعضـاء الهيئة التدريسية من مكتبات الجامعات الأردنية والعربية.

- **مكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية**

تأسست مكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية في عـام 1986م. ارتبطـت المكتبـة بالعمليات التعليمية والصناعية في الجامعة، ومن أهدافها تزويد المعلومات والمصـادر لطلبـة وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة ودعم برامج التعليم في مختلف العلوم، وهي تعمل علـى تطوير مهارات الطلاب وذلك عن طريق استخدام مصادرها للوصول إلى أهدافهم الأكاديمية.

ولمواكبة التطورات التكنولوجية في حقل المكتبات وعلم المعلومات، بدأت المكتبة في عام 1993م الاشتراك بعدد من قواعد البيانات لتقديم خدمات أفضل لتسهيل مهمة البحـث.تحتـوي المكتبة على (115,000) كتاباً و(45,000) مادة ميكروفيلمية (مايكروفيلم و مـايكروفيش)، وقد اعتمدت في تنظيم محتوياتها على قواعد الفهرسة الأنجلو أمريكية.

- **مكتبة الجامعة الهاشمية**

منذ البدايات، فقد أولت الجامعة الهاشمية مكتبتها كل العناية والاهتمام حيث وفـرت لهـا الكادر المؤهل والمتخصص والدعم المالي المطلوب مما ساعد في نموها وتطورها فـي فتـرة قياسية. فمن حيث المواد المكتبية وبناء المجموعات، تحتوي المكتبة حالياً على ما يزيـد علـى (165) ألف مادة مكتبية في مختلف مجـالات المعرفـة ، كمـــا وصـــل عـــــدد العـاملين فـيها إلى (40) موظفاً معظمهم من المؤهلين والمدربين في مجـال المـكتبات والتـوثيق والمعلومات.

تستخدم المكتبة نظام تصنيف ديوي العشري لتنظيم مقتنياتهـا، كمـا تسـتخدم المعـايير والتقنيات الدولية في عملية الفهرسة الوصفية والموضوعية مثـل التقنـين الـدولي للوصـف الببليوغرافي (ISBD)، وقواعد الفهرسة الانجلو– أمريكية (AACR)، كمـا تسـتخدم شـبكة حاسوب محلية يتم من خلالها إدخال البيانات المتعلقة بجميع مقتنياتها وذلك بعد معالجتها فنيـاً، ليتم استرجاعها بشكل آلي، مستخدمة لذلك حزمة برمجيات نظام (HORIZON) المبني على نظام (ORACLE) لإدارة قواعد البيانات.

واعتباراً من مطلع عام 2004م، فقد أصبحت المكتبة عضواً في شبكة معلومات المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، ومركز التميز، وذلك ضـمن مشـروع تطـوير التعلـيم العـالي. وبالإضافة إلى ذلك فإن المكتبة عضواً في كل من جمعية المكتبـات والمعلومـات الأردنيـة، والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، والاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات والمعلومات.

- **مكتبة جامعة آل البيت**

باشرت مكتبة جامعة آل البيت بتقديم خدماتها لروادها مع بدايـة العـام الدراسـي الأول 1995/1994م، حيث عملت منذ ذلك التاريخ على توفير جميع مصـادر المعلومـات بجميـع أشكالها التقليدية أو الإلكترونية المنشورة على أقراص مدمجة (CD-ROM)، أو عبـر شـبكة الانترنت وذلك بما يتناسب مع إدامة مكتبة جامعية متطورة. بلغت موجودات المكتبـة حـوالي (179,000) ماده مكتبية، منها باللغة العربية (140,000) أو ما يعادل (82,000) عنوانـاً، و باللغة الأجنبية (39,000)، أو ما يعادل (27,000) عنواناً، وتشترك المكتبة في حـوالي(121) دورية باللغة الأجنبية، و(50) دورية باللغة العربية، هذا بالإضافة إلى الأعـداد السـابقة لهـذه المجلات التي تزيد عن (30,000) مجلد.

كما تحتوي المكتبة على مواد سمعية وبصرية بحدود (2,125) ماده، وبعـض القواعـد المنشورة على أقراص مدمجة CD-ROM، بالإضافة إلى الاشتراك بشبكة معلومات EBSCO التي تعطي آلاف الدوريات بالنص الكامل من خلال شبكة الانترنت، و تضم المكتبة ثلاثة مباني (المبنى الرئيسي، ومبنى قاعة المراجع، ومبنى الدوريات)، وبعض المكتبات الفرعية المسـاندة في بعض الكليات و العمادات في الجامعة. ويبلغ عدد موظفي المكتبة (47) موظفاً، مـوزعين على الشعب المختلفة وعددها (7) شعب، وتتطلع المكتبة مستقبلاً إنشاء مبنى جديد للمكتبة.

- **مكتبة جامعة البلقاء التطبيقية**

تأسست المكتبة منذ بداية تأسيس جامعة البلقاء التطبيقيـة فـي مطلـع العـام الجـامعي 1998/1997م، و قد أولت الجامعة مكتبتها عناية خاصة، وهيأت لها الكـوادر الفنية المؤهلة، ووفـرت لها المخصصات المالية الـلازمـة، الأمر الذي وضـعها في مكانة هامـة بيـن المكتبات الجامـعية، حيث يتوافر فيها ما يزيد على (28,000) مادة مكتبية، وتبلـغ مسـاحتها الإجمالية المستغلة حوالي (4,500) م2.

ويوجد في المكتبة ثلاثة دوائر رئيسية، هي: (دائرة الخدمات الفنيـة، ودائـرة الخـدمات المكتبية، ودائرة مكتبات كليات المجتمع، والمكتبات الفرعية). وتستفيد من خدمات المكتبة أسرة الجامعة ممثلة بأعضاء هيئة التدريس، والطلـبة، والهيئة الإدارية في الجامعة، بالإضافة إلـى الباحثين من خارج الجامعة، ومن الجامعات الأردنية والعربية، وكذلك المجتمع المحلي.

هذا وتقدم المكتبة خدماتها آلياً، حيث تم حوسبة كافة أعمالها وخدماتها، مما ساهم بشـكل ملحوظ بتسهيل كافة الخدمات التي تقدمها إلى المستفيدين، كما سهل أيضا في عمليات البحـث وسرعة الحصول على المعلومات المـطلوبة، وذلك من خلال استخدام فهارس المكتبـة مـن

داخل الجامعة، أو من خلال شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) للحصول علـى المعلومـات الببليوغرافية للمواد المكتبية المتوافرة فيها، بما في ذلك مكتبات كليات المجتمع التابعة للجامعة.

- **مكتبة جامعة الحسين بن طلال**

تأسست المكتبة بوصفها مكتبة مستقلة لجامعة الحسين بن طـلال عـام 1999م، و فـي الفصل الدراسي الأول من عام (2004/2005م) صدرت الإرادة الملكية السامية بالموافقة على تسميتها مكتبة الأمير الحسين بن عبد ا .

تهدف المكتبة إلى توفير مختلف المواد العلمية والأدبية و الثقافية، و تنظيمها وفق أحـدث الأساليب العلمية، وتوجيه موجوداتها لخدمة احتياجات الطلبة وأعضـاء الهيئتـين التدريسـية والإدارية والمجتمع المحلي. كذلك إغناء البحث العلمي للجامعة بالإصدارات الحديثـة، وتقـديم خدمات المعلومات للجامعة والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى تمثيل الجامعة في الأنشطة العلميـة المتعلقة بالمعلومات والمكتبات، وإقامة الندوات الثقافية والمعارض.

تتكون المكتبة من ثلاثة طوابق، يضم الطابق الأرضي قاعات الكتـب والـدوريات والصحف العربية والأجنبية وقاعات المطالعة. إضافة إلى قسم الإعارة والإرجاع وشعبة التزويد و شعبة الفهرسة والتصنيف و شعبة المراجع والدوريات و قاعة المواد السـمعية والبصـرية و ردهة الفهارس الآلية وتضم (22) جهاز بحث. ويضم الطابق الأول مختبر الحاسوب والإنترنت وقواعد البيانات والمواد الرقمية الإلكترونية.

تحتوي المكتبة على (48,000) مادة مكتبية بما فيها الكتب والمراجع وعددها (42,746) كتاباً، و الدوريات الجارية (تشترك المكتبة بـ (90) عنواناً باللغتين العربية والإنجليزية) و الدوريات الراجعة (وتضم (1,582) مجلدا)، إضافة إلى مواد غير تقليدية وعددها (1,200) مادة من المواد السمعية والبصرية.

- **مكتبة جامعة الطفيلة التقنية**

تهدف المكتبة بشكل خاص إلى توفير أوعية المعلومات اللازمة لتحقيق أهـداف العمليـة التعليمية، والمساهمة في صقل شخصية الطالب العلمية والمعرفيـة والثقافيـة بشـكل عـام، و المساهمة في خدمة المجتمع المحلي في سبيل تحقيق ذلك تقوم المكتبة بتوفير الكتب والمراجـع المطلوبة للمسيرة الأكاديمية للجامعة، فضلاً عن توفير المواد الثقافية والعلمية التي تساهم فـي زيادة المعرفة وتنميتها لمجتمع الجامعة بكل فئاته، وتقوم بكافة الإجـراءات اللازمـة لفهرسـة المواد المكتبية بمختلف أشكالها وتصنيفها وتنظيمها، بحيث يسهل استخدامها والاستفادة منها.

وتؤدي المكتبة هذه الخدمات من خلال قسمين رئيسيين، هما:

1 ـ قسم الخدمات الفنية:

يتولى هذا القسم القيام بالإجراءات الفنية اللازمة لتزويـد المكتبـة بالكتـب والمصـادر والمراجع والدوريات، ومعالجتها بالطرق الفنية المستخدمة في أنظمة المكتبات العالمية المعتمدة لتسهيل الوصول إليها، والاستفادة منها بأقصر طريق وأقل جهد ممكن، ويضم هذا القسم عـدة شعب، أهمها: شعبة التزويد، وشعبة الفهرسة والتصنيف، و شعبة الدوريات وقواعد البيانات، و شعبة المواد السمعية والبصرية والمجموعات الخاصة.

2 ـ قسم الخدمات العامة:

يتولى هذا القسم ترتيب الكتب والمصادر وغيرها من المواد المكتبية لتسهيل اسـتخدامها ووصول المستفيدين إليها بأقصر طريق وأقل جهد ممكن، فضلاً عن إعارتها للفئات التي يحـق لها ذلك، وتؤدى هذه الخدمات من خلال الشعب التالية: شعبة الإعـارة والإرجـاع، و شـعبة المراجع، و شعبة الإرشاد والعلاقات العامة.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث في الدراسات السابقة والأدب المنشور لم يتم العثور على دراسات بحثت موضوع الأنماط القيادية وموضوع العدالة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، لذلك سوف يستعرض هذا الجزء من الدراسة ثلاثة أنواع من الدراسات السابقة: تلك المتعلقة بالأنماط القيادية، وتلك المتعلقة بالعدالة التنظيمية. ويتناول القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية (موضوع هذه الدراسة المباشر). وفيما يلي استعراض موجز لما تم الكشف عنه من خلال البحث في الأدب المنشور.

أولاً- الدراسات العامة السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية:

أ_ الدراسات العربية:

أجرى عشوي (1988) دراسة هدفت بيان الأنماط القيادية السائدة لعدد من المشرفين في مؤسسة صناعية في الجزائر باستعمال مقياس (Fiedler, 1967)، حيث طبق المقياس على عينة من (73) مشرفاً. وقسمت العينة إلى عينات فرعية وذلك وفقاً للمستوى الإشرافي الذي يشغله المشرفون في المؤسسة. أظهرت النتائج أن مشرفي المستويات القيادية (الثلاثة) يتوزعون حسب نمطي القيادة (الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعلاقات). وقد بينت النتائج أن نسبة عالية من قادة المستوى الأول (القادة المباشرون) يركزون اهتمامهم على العلاقات الإنسانية، بينما يركز غالبية المشرفين في المستوى الثاني والمستوى الثالث اهتمامهم على انجاز العمل.

وأجرى **السعيدي (1998)** دراسة هدفت إلى تعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. اشتملت عينة

الدراسة على أربع مناطق تعليمية من أصل عشر في سلطنة عُمان. وتم اختيـار العينـة مـن (420) معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية عشوائياً. أظهرت النتائج أن النمط الـديمقراطي هـو النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، كمـا يتصـوره المعلمون، كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية بـين مـديري ومـديرات المدارس الثانوية في النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي، كما يتصوره المعلمون. كمـا أظهـرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ومديرات المدارس الثانوية ذوي الخبرة (1-10) سنوات، وبين ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر) في كل من النمط القيادي الـديمقراطي، والأوتوقراطي والترسلي، كما يتصوره المعلمون، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى إلى الخبرة.

أما دراسة **حسين (1999)** فهدفت إلى تطبيق انمـوذج " هيرسـي " و " بلانشـرد " (Hersey, Blanchard) ونظرية " هيرزبيـرج " (Herzberg) علـى مـدارس التعلـيم الأساسي بمدينة عدن في اليمن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة (268) معلمـاً ومعلمة و (53) مديراً ومديرة مدرسة. أظهرت النتائج أن النمط المسـوق لـدى أفـراد عينـة الدراسة هو النمط السائد لدى المديرين يليه النمط المشارك، وأنـه يوجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرت **شقير (1999)** دراسة هدفت إلى تعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم في فلسطين، كما يراهـا المعلمـون والمعلمات وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (211) معلمـاً

ومعلمة وأظهرت النتائج أن أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً بين أوساط المديرين، هو النمط القيادي الديمقراطي يليه التسلطي، وجاء النمط التسيبي في المركز الأخير.

و أجرت **فاتن عيد (2000)** دراسة هدفت إلى تعرف علـى الـنمط القيـادي لمـديري المدارس الثانوية وعلاقته برضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديريـة تربيـة عمـان الأولى في الأردن. واعتمدت الباحثة النظرية الموقفية لـ " هيرسي " و "بلانشـرد " (Hersey & Blanchard) في وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى. تكونت عينة الدراسة من (77) مديراً ومديرة، و (1,534) معلمـاً ومعلمـة. أظهـرت النتائج أن النمط الإداري المسوق أكثر شيوعاً من النمط التشاركي ، ثم التفويضـي، وأظهـرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى لعامل الجنس، وللنمط القيادي لدى المديرين، وعدم وجود اثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيـادي لـدى المدير .

أما دراسة **محمد آل ناجي (2001)** فكانت عن الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية. تكونـت عينـة الدراسة من (80) مشرفاً تربوياً. واستخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائـد (Leader)، إضافة إلى أداة تقيس بعض العوامل الديموغرافية في مجال الإشراف : (عدد المرؤوسـين، والمؤهل، والعمر، والتدريب، والخبرة). أظهرت النتائج أن الأنماط السائدة للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير هو نمط المشاركة، يليه نمط التسـويق أو الاستشـارة، وأقلها شيوعاً نمط التفويض.

وقام **الخشبي (2002)** بدراسة هدفت التعرف على الأساليب القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهـة نظـر هيئاتهـا التدريسية. تكونت عينة الدراسة من (32) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية والخاصة. أظهرت النتائج أن عمداء الكليات في الجامعة الرسمية يركزون على استخدام الـنمط القيـادي الديمقراطي بينما يركز عمداء الكليات في الجامعات الخاصة على استخدام النمط التسلطي.

كما أجرى **الأغبري (2003)** دراسة هدفت التعرف على تـأثير الإنجـاز الأكـاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مـدارس التعلـيم العـام بالمنطقـة الشرقية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث النظرية الموقفيـة لـ ـ " هيرسـي " و "بلانشرد " (Hersey & Blanchard) في وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس. اشتملت عينة الدراسة على (143) متدرباً، من مديري ووكلاء مدارس التعلم العام في مدارس المنطقـة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلـى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية بين أفراد العينة ونمط الإبلاغ والتفويض تبعاً لمتغير السن.

أما دراسة **الدهمشي (2005)** فهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية، واثر المتغيـرات المستقلة مثل : المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومرحلة المدرسة على فاعلية صنع القرار فيها. إشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس في المنطقة الشمالية فـي المملكـة العربيـة السعودية والبالغ عددهم (165) مديراً في (165) مدرسة و (1,048) معلماً. استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائـد لـ ـ ـ "هيرسـي" و " بلانشـرد " (Hersey & Blanchard) .أظهرت النتائج سيادة النمط المشارك في إدارة المدارس مجتمع الدراسة، وانه يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى للخبرة الطويلة والمتوسطة، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعـزى للمؤهل العلمي، ومرحلة المدرسة.

ب- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة " **وماك** " **(Womack, (1993** إلى تحديد النمط القيادي لرؤساء أقسـام كليات التمريض في شرق الولايات المتحدة الأمريكية كما يتصورها رؤساء الأقسـام أنفسـهم. تكونت عينة الدراسة من (106) من رؤساء الأقسام. استخدم الباحث أداة "هيرسي" و " بلانشرد " (Hersey & Blanchard)، وكان من نتائجها أن النمط القيادي التشـاركي أكثـر الأنمـاط شيوعاً.

أما " **بيستا** " **(Bista,(1994** فقد أجرى دراسة هدفت إلى معرفة مدى وجود الأنمـاط الإدارية التالية: النمط التنظيمي، والنمط الإنساني، والنمط الإداري الماكر (السياسي)، والـنمط الرمزي لدى مدراء المدارس في ولاية كاليفورنيا الأمريكية.

بحثت الدراسة في العوامل الشخصية والتنظيمية التي تحدد اسـتخدام المـدير لأي مـن الأنماط الإدارية المذكورة، كما بحثت تأثير الأنماط المذكورة على أداء المدرسة. اشتملت عينـة الدراسة على (300) مديراً اختيروا عشوائياً من مدارس ولاية كاليفورنيـا. أظهـرت النتـائج شيوع النمط الإنساني في المدارس مجتمع الدراسة، وأن معظم الوظائف الإدارية في المدرسـة تتطلب التركيز على الفرد (الإنسان). كما تبين أن النمط الإداري الماكر (السياسي) يوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة. ويعزى ذلك إلى تزايد الصراع داخل المدرسة مع ازدياد عدد الموظفين فيها.

وقد أجرى " **بالمر** " **(Palmer,(1995** دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنمـاط القيادية لمدراء المدارس ووجهة نظر (مفهوم) المعلمين لفاعلية المدراء. واشتملت عينة الدراسة على (34) مديراً و (272) معلماً من المدارس الثانوية بولاية ميسيسـبي الأمريكيـة. اسـتخدم الباحث في جمع المعلومات استبانتين أحـداهما أداة "هيرسـي" و " بلانشـرد " (Hersey & Blanchard) والأخرى A.P.E Audit of Principals Effectiveness . وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين النمط الإداري والفاعلية الإدارية لمدير المدرسة، وأن مديري المـدارس الذين استخدموا النمط الإداري المقنع والمشارك كانوا أكثر فاعلية من الذين اسـتخدموا الـنمط الإداري الآمر والمفاوض.

وأجرى " **بني** " **(Benny,(1996** دراسة هدفت معرفة العلاقة بـين الأنمـاط القياديـة والسمات الشخصية لمديري المدارس الأساسية في ولاية تكسـاس الأمريكيـة. تكونـت عينـة الدراسة من 200 مديراً من مديري المدارس الأساسية في ولاية تكساس الأمريكيـة. اسـتخدم الباحث أداة "هيرسي" و " بلانشرد " (Hersey & Blanchard)، توصلت نتائج الدراسة إلـى أن النمط القيادي المسوق و المشارك هما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس في مجتمع الدراسة.

أما دراسة " **سميث** " **(Smith,(2000** فهدفت إلى تحليل العلاقة بين الـنمط القيـادي لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فـي المـدارس الإبتدائيـة التابعة للمنطقة التعليمية في كارولينا الشمالية الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (28) مدرسة ابتدائية، وقد اعتمد الباحث على أداة "هيرسي" و " بلانشرد " (Hersey & Blanchard)، وقد توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي المسوق هو أكثر الأنماط تحقيقاً للرضا الوظيفي.

أما دراسة " **وذيرل** " **Wetherell, (2002)** فهدفت إلى الكشف عن العلاقة بـين نمـط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في مقاطعة " مـورس " (Morris) في ولاية نيوجيرسي (New Jersy) الأمريكية. تكونت عينة الدراسة مـن (23) مدير مدرسة و (396) معلماً، وتـم اسـتخدام أداة "هيرسـي" و " بلانشـرد " (Hersey & Blanchard) للأنماط القيادية وقياس الرضا الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن الـنمط الآمـر كان من أعلى المستويات للرضا الوظيفي للعاملين في مجالات الإشراف وظروف العمل.

وأجرى " **كرستين** " **Christine,(2002)** دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقـة بـين أنماط القيادة لمديري المدارس والتوتر لدى المعلمين في المـدارس الأساسـية فـي المنـاطق الحضرية ذات المستوى الإجتماعي- الإقتصادي المنخفض كما يراها المعلمـون فـي ولايـة فرجينيا الأمريكية. وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيـادة لمـديري المـدارس والتوتر لدى المعلمين كما يراها المعلمون في ثلاثة مدارس أساسية في مناطق فقيرة. بينت نتائج الدراسة أن (13%) من المعلمين اعتبروا أنفسهم ضمن المتوترين بشكل كبير جداً مـع القائـد الذي يركز على الإنتاج، وأن (65%) من المعلمين اعتبروا أن توترهم بشكل معتدل مع القائـد الذي يركز على الإنتاج، وكان توتر (22%) قليلاً مع هذا النمط من القادة. وبينت الدراسـة أن توتر المعلمين له أسباب متعددة، وأن نمط القائد يعتبر أحد هذه العوامل المؤثرة، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الذي يوازن في الاهتمام بين الإنتاج والعلاقة الإنسانية تعتبر أفضل الأنماط وأقلها أثراً على توتر المعلمين.

أما دراسة " **كلاودت**" **(Claudette, (2006** فهدفت إلـى تحليـل ميـزات وصـفات رئيستين لجمعية المكتبات الأمريكية **(ALA)**، هما Clara S. Jones والتي تولت القيادة فـي

الفترة (1976 – 1977) و Carla D. Hayden والتي تولت القيادة فـي الفتـرة (2003 – 2004)، وهن من أصول افريقية،من حيث الواجبات والمسؤوليات القيادية و الديمغرافية وأنماط القيادة، ونهج القيادة، لدى كل منهما. قامت هذه الدراسة بتحليل بيانات وصفية لصفات متنوعة لهاتين السيدتين، كما قامت بتحليل معلومات متعلقة بمهام قيادية أثناء رئاسة الجمعية، والمعرفـة المتعلقة بنمط القيادة، وأساليبها لديهن. توصلت الدراسة إلى أن السيدتين أتبعتا سلوكيات قياديـة مثالية أثناء قيادتهن لجمعية المكتبات الأمريكية.

ثانياً- الدراسات العامة السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

أ- الدراسات العامة العربية:

أجرى **زايد (1995)** دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. تكونت عينت الدراسة من (768) فرداً من العاملين في القطاع المصرفي وقطاع الماء والكهرباء في مدينة أبو ظبي. استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات؛ الأولى: لقياس مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والثانية: لقياس أساليب مراقبة الأداء الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي لها تأثير في إحساس العاملين بكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وان أساليب مراقبة الأداء الوظيفي لم يكن لها تأثير في إحساس العاملين في عدالة التوزيع، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نوع المنظمة والخبرة وبين إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية.

و أجرى **العجمي (1998)** دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، شملت العينة (500) موظف من خمس منظمات حكومية في دولة الكويت. استخدم الباحث أداتي قياس، الأولى: لقياس الولاء التنظيمي، والثانية: لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وتكونت من عشرين فقرة موزعة على ثلاث أبعاد: (عدالة الإجراءات، والتفاعلية، والتوزيعية). وقد كان من نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وأن إحساسهم بالعدالة التوزيعية لم يكن لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين.

وأجرى **محارمة (2000)** دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبعدالة كل من:

الإجراءات، والتوزيعية، والتفاعلية بشكل خاص. اشتملت عينة الدراسة على (450) موظفاً من (15) دائرة حكومية استخدم الباحث أداة "نيهوف" و "مورمان" (Niehoff & Moorman, 1993) بعد أن تم ترجمتها إلى العربية، تكونت الأداة من عشرين فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (عدالة الإجراءات التوزيعية والتفاعلية). بينت نتائج الدراسة وجود تدنٍ في مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل نوع من أنواع العدالة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إحساس الموظفين، عينة الدراسة، بالعدالة بشكل عام تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر.

وقام **الطحيح ومحمد (2003)** بدراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي (المركزية، ودرجة الرسمية) وحجم المنظمة من جهة، وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية (التفاعلية، والإجرائية) من جهة أخرى. تكونت عينة الدراسة من (292) موظفاً من العاملين في (12) مؤسسة أوراق مالية في الكويت. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بنوعيها التفاعلية والإجرائية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمة والعدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية.

و هدفت دراسة **القطاونة (2003)** إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (700) موظفاً ممن يعملون في المراكز الإدارية في محافظات (الكرك، والطفيلة، ومعان) في الأردن. استخدم الباحث أداة مكونة من (64) فقرة موزعة على

خمسة أبعاد للعدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة حول الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام متوسطة، وقد حصلت العدالة الإجرائية على المرتبة الأولى والتفاعلية على المرتبة الثانية والأخلاقية على المرتبة الثالثة والتقويمية على المرتبة الرابعة واحتلت العدالة التوزيعية على المرتبة الأخيرة.

وأجرى **الحوامدة (2004)** دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي في وزارات قطاع الخدمات في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تلك الوزارات من الفئات الأولى والثانية والثالثة وعددهم (1,986) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (483) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي.

وقام **معايطة (2005)** بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. تكونت عينة الدراسة من (72) مديراً منهم (28) مديراً و (44) مديرة، و(1,110) معلمة ومعلماً منهم (450) معلماً و (660) معلمة. استخدم الباحث أداتين؛ الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية، والثانية لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمد الباحث في الأداتين على "نيهوف" و "مورمان"، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية بشكل عام متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق.

أما دراسة **ابراهيم (2006)** فهدفت إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وتكونت عينة الدراسة من (394) معلماً ومعلمة، و(538) موظفاً وموظفة. استخدمت الباحثة أداتين، الأولى لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والثانية لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل عام متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ولصالح أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (الدكتوراة)، وتعزى أيضاً للرتبة الأكاديمية ولصالح من يحملون رتبة الأستاذية، كما دلت نتائج الدراسة إلى وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (الدكتوراة).

ب- الدراسات العامة الأجنبية :

أجرى " **فولجر و كونفسكي (Folger & Konovsky,(1989** " دراسة هدفت إلى تعرف التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية

على كل من الثقة بالرئيس المباشر والإنتماء للمنظمة والرضا عن الأجر. وتكونت عينة الدراسة من (217) عاملاً من العاملين بشركات القطاع الخـاص الصـناعية فـي الولايـات المتحـدة الأمريكية. كشفت النتائج أن العدالة التنظيمية بشكل عام لها علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي، وأن لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيراً سلبياً على الثقـة بـالرئيس المباشـر والـولاء للمنظمة، بينما كان تأثير محددات العدالة التوزيعية على رضا العاملين والأجر أكبر من تـأثير عدالة الإجراءات.

أما دراسة " **نيهوف و مورمـان (Niehoff & Moorman,(1993 "** فهـدفت إلـى معرفة دور العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقة بين أساليب المراقبة والولاء التنظيمـي، وتكونـت عينة الدراسة من (213) موظفاً و (11) مديراً عاملاً في إحدى كبريات شركة إدارة المسارح في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث أن الولاء التنظيمي هو رد فعل طبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع، فالموظف ستزداد درجة ولائه لأن ذلك يتماشى مع وجود العلاقات بينـه وبـين منظمته، ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات، وليس لأن عقد العمل بينه وبـين المنظمـة يتطلب ذلك.

وقام " **ايجان (Egan,(1994 "** بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين درجـة إحسـاس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين مستوى أدائهم الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (362) مديراً ومشرفاً من (10) شركات صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج أن للعدالـة التوزيعية والتفاعلية علاقة إيجابية وقوية مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي، فـي حـين أن عدالة الإجراءات لم تكن لها علاقة قوية وواضحة مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي.

وأجرى "**جونسون**" **(Johnson,(1997** دراسة شـملت (164) مـديراً مـن (54) مشروعاً مشتركاً في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، بهدف معرفة العلاقة بين صناعة القرارات الإستراتيجية والالتزام والعدالة التنظيمية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحساس المديرين بالعدالة التنظيمية من جهة، ومستوى التزامهم التنظيمي من جهة أخرى. كمـا كشفت الدراسة على أن إحساس المديرين بعدالة القرارات المتخذة يؤثر على مسـتوى أدائهـم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

و قام "**لي**" **(Lee,(2000** بدراسة هدفت إلـى معرفـة أثـر العلاقـة بـين الرؤسـاء والمرؤوسين على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لهم. اشتملت عينة الدراسة على (562) عاملاً من فندقين في أمريكا، حيث استخدم الباحث أداة لقياس العدالـة التنظيميـة مكونة من عشرين فقرة. بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ايجابياً للعدالـة التوزيعيـة وعدالـة الإجراءات على الرضا الوظيفي وعدم وجود أثر لعدالة الإجراءات على الولاء التنظيمي، بينما كان لها أثر على دوران العمل. و أظهرت النتائج وجود أثر قوي للعدالـة التوزيعيـة وعدالـة الإجراءات في العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

وأجرى "**شمسنك**" **(2002) ,Schmiesing** دراسة هدفت إلى معرفة إدراك العاملين في جامعة اوهايو بالولايات المتحدة، للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.وقد تـم جمـع البيانـات باستخدام أداة (Bengre) للعدالة التنظيمية، ومقياس (Warner) للرضـا الـوظيفي. خلصـت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن إدراك العاملين في الجامعة (مجتمع الدراسة) كانت ايجابيـة نحو العدالة الإجرائية والتفاعلية، وأنها سلبيه نحو العدالة التوزيعية.

ثالثاً- الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية:

لم يكشف البحث في الأدب المنشور سوى دراسة واحدة تتعلق بالأنماط القيادية وعلاقتهـا بالعدالة التنظيمية وهي:

دراسة "**مارون**" **Marron,(1991)** والتي هدفت إلى معرفة اثر مجموعة من الخصائص التنظيمية على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية. إشتملت عينـة الدراسة على (470) موظفاً من سبع منظمات، وتناولت ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية، هـي: عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعاملات. وبينت النتائج وجود علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين بعض المتغيرات التنظيمية وبين إحساس العاملين و بين العدالة التنظيميـة. ومـن بين تلك المتغيرات التنظيمية : نمط الاتصالات الإدارية، وتوزيع المهام والمسؤوليات التي تتمتع بها المنظمة، والنمط القيادي للمدير.

أما دراسة "**أوتو**" **Otto, (1993)** فهدفت إلى معرفة العلاقـة بـين السـلوك القيـادي التحويلي، وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي، وإحساسهم بالعدالة التنظيميـة. شـملت الدراسة منظمتين من قطاع الأعمال في ولاية متشيغان الأمريكية، وبينت النتـائج إلـى وجـود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للمدير من جهـة، وكـل مـن ولاء المـوظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى. وكشفت النتائج أيضاً عـن وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين سلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيميـة والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات نوع المنظمة والمستوى الإداري للموظف.

دراسة **حجايا (2006)** عن الأنماط القيادية لدى القـادة التربـويين وعلاقتهـا بالعدالـة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن والبالغ عـددهم (509) فرداً. أظهرت النتائج أن أعلى درجة ممارسة للأنماط السـائدة التـي يمارسـها القـادة التربويين هو النمط الآمر، وأن درجة العدالة جاءت بمستوى متوسط.

خلصت الدراسة بتوصيات هدفت إلى زيادة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية والاستمرار في برامج تطوير القيادات الإدارية والعمل على تخفيف النمط الآمر بالعمل على تفويض السلطة من القادة التربويين إلى رؤساء الأقسام.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح مما سبق أن الدراسات السابقة قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التـي سـعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمـت فيهـا، فمـن هـذه الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى أثر الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاع العام والخاص والقطاع التربوي من مدارس وجامعات وعلاقتها ببعض المتغيـرات، مثـل: الرضـا الوظيفي، والدافعية نحو المهنة، والمناخ التنظيمي، والسـمات الشخصـية، وفاعليـة المدرسـة والانجاز الأكاديمي، وسعت دراسات أخرى إلى العدالة التنظيمية وعلاقتها بـبعض المتغيـرات مثل: الثقة والولاء والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

من هذا العرض للدراسات السابقة يتبين أن الدراسات العربية والمحليـة والأجنبيـة فـي مجال علاقة الأنماط القيادية وأثرها على العدالة التنظيمية لازالت محدودة مما شجع الباحثة على اختيار موضوع البحث لدراسة الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. و تعتبر هذه دراسة جديدة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداتـي الدراسـة وطريقـة إعدادهما وتطويرهما، ووصفاً للإجراءات التي اتبعت في هذه الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

منهج الدراسة:

أستخدم لأغراض هذه الدراسة المنهج المسحي الإرتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي (2010/2009) وبلغ عددهم (448) موظفاً وموظفة، واستثنى من مجتمـع الدراسـة العاملون في الدواوين والسكرتاريا والعاملون المساعدون (الأذنة والمراسـلون). وكـان عـدد الاستبانات المستردة (390) إستبانة بنسبة (87.1%). ويبين الجدول رقـم (3) توزيـع أفـراد مجتمع الدراسة على الجامعات المقصودة.

الجدول (3)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ونسب الردود (الاستجابات).

المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية	عدد العاملين	عدد الردود	النسبة المئوية لكل جامعة	النسبة المئوية الكلية
الأردنية	83	70	%84.3	%17.9
اليرموك	94	76	%80.9	%19.5
مؤتة	68	60	%88.2	%15.4
العلوم والتكنولوجيا الأردنية	46	40	%87.0	%10.3
الهاشمية	34	32	%94.1	%8.2
آل البيت	20	20	%100	%5.1
البلقاء التطبيقية	61	52	%85.2	%13.3
الحسين بن طلال	24	24	%100	%6.2

النسبة المئوية الكلية	النسبة المئوية لكل جامعة	عدد الردود	عدد العاملين	المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية
%3.6	%100	14	14	الطفيلة التقنية
%0.5	%100	2	2	الألمانية الأردنية
%100	%87.1	390	448	المجموع

خصائص مجتمع الدراسة:

يبين الجدول رقم (4) توزع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجنس، والخبـرة، والمؤهـل العلمي.

الجدول (4)

توزع أفراد مجتمع الدراسة المستجيبون حسب الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	232	%59.5
	أنثى	158	%40.5
	المجموع الكلى	390	%100
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	167	%42.8

النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
%25.1	98	6-9 سنوات	
%32.1	125	10 سنوات فأكثر	
%100	390	المجموع الكلى	
%49.0	191	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
%41.5	162	بكالوريوس	
%9.5	37	دبلوم عالى/مهنى	
%0.0	0	ماجستير	
%0.0	0	دكتوراه	
%100.0	390	المجموع الكلى	

1. الجنس:

يبين الجدول رقم (4) أن (59.5%) من أفراد مجتمع الدراسة هـم مـن الـذكور، وأن (40.5%) هن من الإناث.

2. سنوات الخبرة:

يبين الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم ممـن يملكـون خبـرة (1-5 سنوات)، بنسبة (42.8%)، يليهم فئة من يملكون خبرة عشر سنوات فأكثر وبنسـبة (32.1%)، ثم من يملكون خبرة (6-9 سنوات)، وبنسبة (25.1%).

3. المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (4) أن (49%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة شـهادة دبلـوم متوسط، يليهم حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (41.5%)، ثم حملة شهادة الدبلوم العالي/المهني وبنسبة (9.5%). ويشير هذا إلى أن المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة جيد علـى نحـو عام.

أداتا الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، ومراجعة الأدب المنشور تم بناء اسـتبانتين، الأولـى: تتعلق بالأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وتكونت من قسمين: الأول، اشتمل على البيانات الديموغرافية عن المستجيب (الجنس، سـنوات الخبـرة، المؤهـل العلمي)، والثاني تكون من فقرات تتعلق بالأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تم الاعتماد بصورة رئيسية في تطوير أداة الأنماط القيادية على أداة وصف فاعلية وتكيف القائد الخاصة بالأساليب القيادية للمديرين، وهذه الأداة تم تصميمها من قبل "هيرسي" و " بلانشرد " (Hersey & Blanchard) والتي قام بترجمتها (المغيدي وآل ناجي، 1994). وبلغ عدد فقرات الإستبانة بصورتها النهائية خمسين فقرة كما هي

موضحة في الملحق رقم (1) عكست أربعة أنماط قيادية وهي: النمط الآمر ويضم (12) فقـرة، والنمط المسوق ويضم (13) فقرة، والنمط المشارك ويضم (15) فقرة، والنمط المفوض ويضـم (10) فقرات، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

توزيع فقرات استبانة الأنماط القيادية حسب الأنماط وعدد الفقرات في كل نمط

الرقم	النمط	رقم الفقرات	عدد الفقرات
1	الآمر	1- 12	12
2	المسوق	13 - 25	13
3	المشارك	26 - 40	15
4	المفوض	41 - 50	10

وتتعلّق الإستبانة الثانية بالعدالة التنظيمية، وتم تصميم الإستبانة بالاستعانة بـالأداة التـي طورها " نيهوف و مورمان" (Niehoff & Moorman,1993)، ودراسة القطاونة (2003) ودراسة جاب ا (1991). وبعد أن استقرت الإستبانة بصورتها النهائية أصبحت مكونـة مـن (31) فقرة كما هو موضح في الملحق رقم(1)، موزعة على أربعة مجالات هي: مجال العدالـة التوزيعية ويضم (6) فقرات، ومجال عدالة الإجراءات ويضـم (8) فقـرات، ومجـال عدالـة التعاملات ويضم (7) فقرات، ومجال العدالة التقويمية ويضم (10) فقرات ويوضح الجدول رقم (6) توزيع فقرات استبانة مستوى العدالة التنظيمية.

الجدول (6)

توزيع فقرات استبانة مستوى العدالة التنظيمية حسب المجالات وعدد الفقرات في كل مجال

الرقم	المجال	رقم الفقرات	عدد الفقرات
1	العدالة التوزيعية	1- 6	6
2	عدالة الاجراءات	7 - 14	8
3	عدالة التعاملات	15 - 21	7
4	العدالة التقويمية	22 - 31	10

صدق أداتي الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) لأداتي الدراسة، وذلك بعرضهما بصورتهما الأولية، انظر الملحق رقم (2)، على ثمانية محكمين من المختصين في الإدارة التربوية، وإدارة المكتبات والمعلومات، وإدارة الأعمال من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية، وتم الطلب من المحكمين الحكم على كل فقرة من فقرات الأداتين من حيث: الوضوح، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي صنفت تحته، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، ودمج بعضها وحذف بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الأداتين (81) فقرة بدلاً من (96) فقرة، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين عن صدق المحتوى دليلاً على صدق أداتي الدراسة.

ثبات أداتي الدراسة:

للتحقق من ثبات أداتي الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبـار (Test-Retes) ، إذ تم توزيع الأداتين على عينة استطلاعية من العـاملين فـي المكتبـات الجامعيـة الحكومية في الأردن بلغ عددهم (30) موظفاً، وقد تم تطبيق الأداتين عليهم للمـرة الأولـى، وأعطي لكل واحد منهم رقم معين من (1-30)، وتم تطبيق الأداتين على العينة نفسـها بعـد مضي أسبوعين، وقد تم التأكد من ثبات الأداتين باستخراج معامل الاتساق الداخلي لمجالاتهمـا باستخدام معادلة " كرونباخ ألفا " (Cronbach Alpha)، وقد أشارت النتائج إلى أن معاملات الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية لممارسة الأنماط القيادية تراوحت مـا بـين (0.85-0.72). والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

معامل ثبات استبانة الأنماط القيادية لدى مدراء مكتبات الجامعية الحكومية في الأردن حسب معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي للفقرات

الرقم	النمط	معامل الاتساق الداخلي
1	الآمر	0.74
2	المسوق	0.82
3	المشارك	0.85
4	المفوض	0.72

كما تبين أيضاً أن معاملات الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للأداة الخاصـة بالعدالـة التنظيمية تراوحت ما بين (0.85-0.75). والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

معامل ثبات استبانة مستوى العدالة التنظيمية من وجهت نظر العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن حسب معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي للفقرات

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلى
1	العدالة التوزيعية	0.75
2	عدالة الإجراءات	0.79
3	عدالة التعاملات	0.78
4	العدالة التقويمية	0.85

تصميم الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة مسحية / ارتباطية وتتضمن المتغيرات التالية:

أولاً : المتغير المستقل:

الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وتشمل أربعة أنماط هي:

أ- الآمر ب- المسوق ج- المشارك د- المفوض

ثانياً: المتغيرات المعدلة/الوسيطة:

1. الجنس، وله مستويان:

أ- ذكـــــر . ب- أنثى .

2. سنوات الخبرة، و تشمل ثلاثة مستويات:

أ- 1-5 سنوات .

ب- من 6 – 9 سنوات .

ج- 11 سنـ ـ ـة فأكثر .

3. المؤهل العلمي، و يشمل خمسة مستويات :

أ- دبلوم متوسط . ب- بكالوريوس ج-دبلوم عالي \مهني .

د- ماجستير هـ - دكتوراه

ثالثاً: المتغير التابع:

وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

معيار الحكم على أداتي الدراسة:

أولاً: تألفت أداة الأنماط القيادية من أربعة أنماط، و قد تم اعتماد المعيار التـالي للحكـم علـى درجة ممارسة النمط القيادي:

1. الدرجة من (1- 2.49) ممارسة بدرجة منخفضة.

2. الدرجة من (2.50- 3.49) ممارسة بدرجة متوسطة.

3. الدرجة من (3.50 فأكـ ـ ـ ـثر) ممارسة بدرجة عالية.

ثانياً: معيار الحكم على أداة قياس مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية فقسم مسـتوى العدالـة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات، و على النحو التالي:

أ- مستوى منخفض من العدالة التنظيمية إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1- 2.49).

ب- مستوى متوسط من العدالة التنظيمية إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.50- 3.49).

ج- مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية إذا كان المتوسط الحسابي (3.50 فأكـ ـ ـ ـثر) .

إجراءات الدراسة:

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، من حيث إعداد أداتي الدراسة، والتحقق من صدقهما وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها. وبعد أن تم الحصول على كتاب رسمي من الجامعة الأردنية موجه إلى رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية بغرض تسهيل مهمة الباحثة، أنظر الملحق رقم(3)، وبعد الحصول على موافقات رؤساء الجامعات الحكومية المعنية جميعها تمت الإجراءات التالية:

1. توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وقد تم ذلك من خلال الاتصال المباشر مع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، حيث أوضحت لهم الفئة المعنية بالدراسة، والإرشادات المتعلقة باستجابة المبحوثين على فقرات أدوات الدراسة المختلفة، وآلية التوزيع والاسترداد بعد مضي الفترة الزمنية المحددة. وقد تم توزيع هذه الاستبانات مع التوضيح للمبحوثين أهمية البحث وأهدافه، وكيفية تعبئتها، وتقديم الشكر على تعاونهم.

2. تم جمع الاستبانات من أفراد العينة بعد أسبوع من تاريخ التوزيع، وذلك سعياً للحصول على أعلى نسبة ممكنة من الاسترداد، وقد بلغت هذه النسبة (87.1%).

3. بعد استرداد الاستبانات، وجمعها وفرزها مبدئياً لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة، واستبعاد غير الصالح من تلف، أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة. وتم تفريغ الاستجابات لكل مقياس منها، وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها والتوصل إلى النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تم تفريغ البيانـات و معالجتهـا إحصـائيا باسـتخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمـع الدارسة للإجابة عن السؤالين الأول و الثاني.
2. تم استخدام ارتباط " بيرسون " للإجابة عن السؤال الثالث.
3. تم استخدام تحليل التباين الأحـادي (One – Way ANOVA)، واختبـار " توكي " (Tukey) للمقارنات البعدية للإجابة عن الأسئلة الرابع و الخامـس والسادس.

الفصل الرابع

نتائـــــج الدراســـة

يشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي تمخضت عنها الدراسـة الحاليـة وفقـا لأسئلتها بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات إحصائيا، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العـاملين فيها؟

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل نمط مـن الأنمـاط القياديـة السائدة للإجابة عن هذا السؤال، و قد تم ترتيب هذه الأنماط تنازلياً حسب متوسطاتها الحسـابية، ويبين الجدول رقم (9) درجة الممارسة لكل من أنماط القيادة لدى مدراء المكتبـات الجامعيـة الأردنية موضوع الدراسة، ويتبين من تحليل النتائج أن جميع الأنماط المذكورة قد حصلت على تقدير درجة ممارسة متوسطة وأن النمط المفوض قد نال الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقـداره (3.27) و بانحراف معياري (0.61)، وحصل النمط الآمر على الرتبة الثانية و بمتوسط حسابي مقداره (3.24) و بانحراف معياري (0.54)، ونال النمط المشارك على الرتبة الثالثة بمتوسـط حسابي مقداره (3.23) و بانحراف معياري (0.67)، وجاء النمط المسـوق بالرتبـة الرابعـة بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وبانحراف معياري (0.68).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة للأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المفوض	3.27	0.61	متوسطة
2	الآمر	3.24	0.54	متوسطة
3	المشارك	3.23	0.67	متوسطة
4	المسوق	3.22	0.68	متوسطة

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات المنتمية لكل نمط من الأنماط القيادية السائدة، وتم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وتبين الجداول رقم (10، 11، 12، 13) ذلك. وفيما يلي عرض لنتائج كل نمط.

1. النمط الآمر:

يبين الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم (6) " يقوم المدير بمساءلة المرؤوسين و محاسبتهم في حال الخطأ " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي ونالت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (3.57)، وبانحراف معياري (1.17). بينما جاءت الفقرة رقم(1) "يصدر المدير قرارات تعسفية أثناء تعامله مع المرؤوسين " في المرتبة الأخيره بمتوسط حسابي مقداره (2.85) وبانحراف معياري (1.27).

و يلاحظ من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم (6) فقط جاءت بدرجة عالية؛ وذلك لأنها تقع ضمن معيار الحكم (3.50 - 5.00) الذي يمثل درجة الممارسة العالية، في حين حصلت جميع الفقرات على درجة ممارسة متوسطة، ولم تأتِ أية فقرة من فقرات هذا النمط بدرجة

ممارسة منخفضة، وذلك لأن أقل متوسط حسابي كان (2.85)، حيث كان ضمن معيار الحكـم الذي يخضع لدرجة الممارسة المتوسطة والذي يتراوح بين (2.50 – 3.49). أما النمط الآمـر ككل بفقراته، وبمتوسطة الكلي فقد جاء بدرجة ممارسة متوسـطة بمتوسـط حسـابي (3.24) وبانحراف معياري (0.54).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات النمط الآمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	6	يقوم المدير بمساءلة المرؤوسـين و محاسبتهم في حال الخطأ.	3.57	1.17	عالية
2	9	يؤكد المدير على أهمية الإنجـاز في الوقت المحدد.	3.44	1.10	متوسطة
3	3	يتابع المـدير إنجـاز الأعمـال المطلوبة بكل دقة.	3.43	1.22	متوسطة
4	7	يستخدم المدير قنوات الاتصـال الرسمية بين المرؤوسين.	3.33	1.16	متوسطة
5	5	يسـتجيب المـدير لمقترحـات المرؤوسين الخاصـة بتحسـين العمل وتطويره.	3.32	1.23	متوسطة
6	10	يشرح المدير المهام والمسؤوليات المنوطة بالمرؤوسين ويتابع ذلك بعناية.	3.31	1.13	متوسطة
7	2	يعالج المدير المواقف التي يظهر فيها تدن في مستوى الأداء أثنـاء العمل.	3.27	1.14	متوسطة

8	4	يحرص المدير على رسم الخطط للعمل المطلوب اسـتعداداً للعـام الجديد.	3.22	1.16	متوسطة
9	11	يستخدم المدير الأسلوب المركزي المتشدد في العمل.	3.10	1.20	متوسطة
10	8	يستخدم المدير قواعد العقاب أكثر من قواعد الثواب.	3.09	1.30	متوسطة
11	12	يتخذ المدير القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.	2.93	1.22	متوسطة
12	1	يصدر المدير قـرارات تعسـفية أثناء تعامله مع المرؤوسين.	2.85	1.27	متوسطة
الكلي		**النمط الآمر ككل**	3.24	0.54	متوسطة

2. النمط المسوق:

يبين الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم (20) " يمنح المدير المرؤوسين الحرية أثناء القيـام بالعمل"، والفقرة رقم (23) " يبدي اهتماماً بالمرؤوسين عند زيارتهم مكتبه سواء أكـان ذلـك بعمل رسمي أم غير رسمي " جاءت بالمرتبة الأولـى بمتوسـط حسـابي مقـداره (3.52) و بانحراف معياري (1.21، 1.02). أما الفقرة رقم (17) " يشجع المدير المرؤوسين على القيـام برحلات ترويحية جماعية هادفة " فجاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقـداره (2.50) و بانحراف معياري (1.31). ويلاحظ من الجدول رقم (11) أن فقـرات الـنمط المشـارك ذات الأرقام (20، 23، 21) جاءت بدرجة ممارسة عالية، حيث حصلت على المتوسطات الحسـابية التالية (3.52، 3.52، 3.51) على التوالي، وهي تقع ضمن معيـار الحكـم (3.50 – 5.00) الذي يمثل درجة الممارسة العالية.

بينما جاءت بقية الفقرات بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.50) و(3.36)، وبذلك تقع جميعها ضمن معيار الحكم (2.50- 3.49) الذي يمثل درجة الممارسـة المتوسطة.

أما بالنسبة للنمط المسوق ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقراته جميعهـا (3.23)، وبلغ الانحراف المعياري (0.68)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هـذا الـنمط يمـارس بدرجـة متوسطة.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات النمط المسوق مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	20	يمنح المدير المرؤوسين الحريـة أثناء القيام بالعمل.	3.52	1.21	عالية
1	23	يبدي اهتماماً بالمرؤوسين عنـد زيارتهم مكتبه سواء أكان ذلـك بعمل رسمي أم غير رسمي.	3.52	1.03	عالية
3	21	يبدي المدير استعداداً للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم.	3.51	1.12	عالية
4	24	يحث المدير المرؤوسين للاهتمام بالموظفين الجدد لإيجاد جو مـن التآلف الإيجابي.	3.36	1.14	متوسطة
5	22	يكون المدير علاقة صداقة وثيقة مع المرؤوسين.	3.35	1.17	متوسطة

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
5	25	يحرص المدير على متابعة كـل جديد للارتقاء مهنيـاً وأكاديميـاً لمصلحة العمل.	3.35	1.16	متوسطة
7	18	يبدي المدير اهتماماً بالمرؤوسين الجدد.	3.29	1.23	متوسطة
8	19	يـدرس المـدير احتياجـات المرؤوسين ويعمل على تلبيتها ما أمكن.	3.17	1.22	متوسطة
9	13	يهتم المدير بـالتخطيط لمسـتقبل المرؤوسين من خـلال تنميـتهم مهنياً.	3.16	1.27	متوسطة
10	16	يقوم المدير بزيارة المرؤوسـين في مواقع عملهم للتعرف علـى واقعهم.	3.13	1.25	متوسطة
11	14	يشجع المدير المرؤوسين علـى تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.03	1.24	متوسطة
11	15	يشجع روح المبادرة والابتكار.	3.03	1.31	متوسطة
13	17	يشجع المدير المرؤوسين علـى القيام برحلات ترويحية جماعيـة هادفة.	2.50	1.31	متوسطة
الكلي		**النمط المسوق ككل**	3.23	0.68	متوسطة

3. النمط المشارك:

يبين الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (26) " يشارك المدير المرؤوسين فـي مناسـبتهم الاجتماعية " قد نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.34)، وبانحراف معياري مقداره (1.17).

وجاءت الفقرة رقم (30) " يجري المدير تشاوراً مع المرؤوسـين لتحديـد الأهـداف "، والفقرة رقم (31) " يأخذ المدير بعين الاعتبار اقتراحات المرؤوسين المتعلقة في التغيير " فـي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09)، وبانحراف معياري مقداره (1.25، 1.22).

ويلاحظ أن جميع فقرات النمط المشارك جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. أما المتوسـط الحسابي الكلي للنمط المشارك، فقد بلغ (3.23)، وبانحراف معياري مقداره (0.67)، ويدل ذلك المتوسط الحسابي على درجة ممارسة متوسطة.

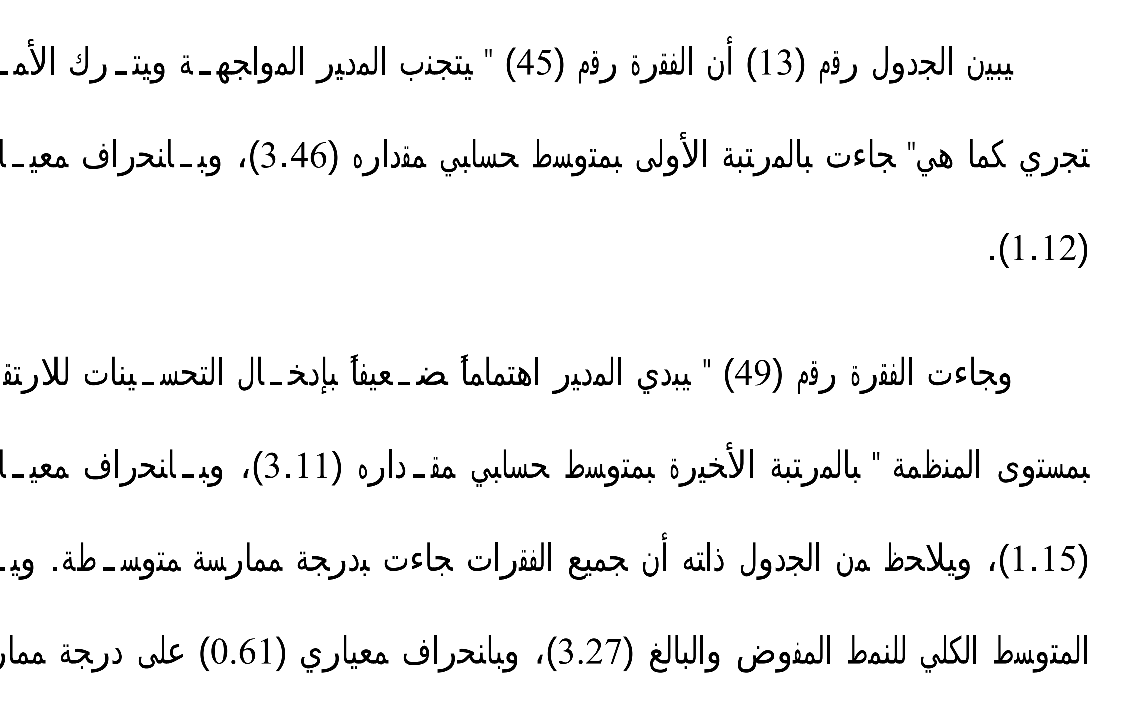
الجدول (12)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات النمط المشارك مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	26	يشارك المدير المرؤوسين في مناسبتهم الاجتماعية.	3.34	1.17	متوسطة
2	38	يشجع المرؤوسين للعمل على حل المشكلات والمواقف العملية ويدعم مبادراتهم الإيجابية.	3.33	1.16	متوسطة
3	27	يحث المدير المرؤوسين على التفاعل الايجابي بمشاركة بعضهم بعضاً في المناسبات الاجتماعية.	3.31	1.18	متوسطة
4	40	يشارك المرؤوسين بتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم دون المبالغة في التوجيهات.	3.30	1.15	متوسطة
5	29	يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد.	3.27	1.17	متوسطة
6	28	يشرك المدير المرؤوسين بالأنشطة التي تقيمها المنظمة في الاحتفالات الرسمية.	3.24	1.19	متوسطة
6	33	يأخذ المدير بعين الاعتبار توصيات المرؤوسين المتعلقة بإنجاز المهام ويتابعها.	3.24	1.19	متوسطة
6	37	يشرك المرؤوسين بالأعمال الإضافية التي تحقق لهم دخلاً إضافياً.	3.24	1.30	متوسطة

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
9	32	يناقش المدير المواقف التي تتطلب التغيير مع المرؤوسين ويتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير.	3.23	1.15	متوسطة
9	36	يقوم المدير بعرض حلول على المرؤوسين لمواجهة الصعوبات الداخلية ثم يختبر مدى صحة الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	3.23	1.17	متوسطة
11	39	يشرك المرؤوسين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء في مستوى الإنجاز مفيداً من خبراتهم.	3.21	1.21	متوسطة
12	34	يأخذ المدير بعين الاعتبار توصيات المرؤوسين المتعلقة بتحديد معايير مستوى الإنجاز المطلوب ويتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة.	3.20	1.15	متوسطة
13	35	يشرك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجع مشاركتهم البناءة.	3.16	1.19	متوسطة
14	30	يجري المدير تشاوراً مع المرؤوسين لتحديد الأهداف.	3.09	1.25	متوسطة
14	31	يأخذ المدير بعين الاعتبار اقتراحات المرؤوسين المتعلقة في التغيير.	3.09	1.22	متوسطة
الكلي		النمط المشارك ككل	3.23	0.67	متوسطة

4. النمط المفوض:



يبين الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (45) " يتجنب المدير المواجهة ويترك الأمور تجري كما هي" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.46)، وبانحراف معياري (1.12).

وجاءت الفقرة رقم (49) " يبدي المدير اهتماماً ضعيفاً بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى المنظمة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.11)، وبانحراف معياري (1.15)، ويلاحظ من الجدول ذاته أن جميع الفقرات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. ويدل المتوسط الكلي للنمط المفوض والبالغ (3.27)، وبانحراف معياري (0.61) على درجة ممارسة متوسطة.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات النمط المفوض مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	45	يتجنب المدير المواجهة ويترك الأمور تجري كما هي.	3.46	1.12	متوسطة
2	44	يترك المدير المرؤوسين يقومون بتحديد اتجاهاتهم نحو التغيير.	3.39	1.11	متوسطة
3	42	يبدي المدير اهتماماً ضعيفاً بنتائج الأعمال أحيانا.	3.34	1.06	متوسطة
4	50	نادراً ما يهتم المدير بالمنافسة مع المنظمات الأخرى.	3.32	1.20	متوسطة
5	43	يترك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	3.30	1.10	متوسطة

6	41	يقوم المدير بتفويض صلاحياته للمرؤوسين.	3.26	1.14	متوسطة
7	47	يبدي المـدير اهتمامـاً ضـعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العاليـة فيمـا يتعلـق بمكافـآتهم علـى جهودهم.	3.22	1.25	متوسطة
8	48	يبدي المـدير اهتمامـاً ضـعيفاً بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة.	3.21	1.24	متوسطة
9	46	يترك المدير المرؤوسين ينفـذون أعمالهم دون رقابه من جانبه.	3.13	1.20	متوسطة
10	49	يبدي المـدير اهتمامـاً ضـعيفاً بإدخـال التحسـينات للارتقـاء بمستوى المنظمة.	3.11	1.15	متوسطة
الكلي		**النمط المفوض ككل**	3.27	0.61	متوسطة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما واقع العدالة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية، ثم تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسـابية. ويبـين الجدول رقم (14) أن مجال "عدالة التعاملات " جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسـابي مقـداره (3.29)، وبانحراف معياري (0.80). وحصل مجال "عدالة الإجراءات" على المرتبـة الثانيـة بمتوسط حسابي مقداره (3.03) و بانحراف معياري (0.80)، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال"العدالة التقويمية" بمتوسط حسابي مقداره (2.93)، وبانحراف معياري (0.76). وجاء مجـال "العدالـة

التوزيعية " بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (2.93)، وبـانحراف معيـاري (0.76).

والملاحظ أن العدالة التنظيمية ككل، فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسـطة، حيـث بلـغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.06)، وبانحراف معيـاري(0.65). كـذلك جـاءت جميـع مجالاتها بمستوى متوسط، كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات العدالة التنظيمية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسـب متوسـطاتها الحسابية،والجداول (15، 16، 17، 18) تبين ذلك. وفيما يأتي عرض لنتائج كـل مجال.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تمثل استجابات مجتمع الدراسة عن كل مجال من مجالات العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى العدالة
1	التعاملات	3.29	0.80	متوسطة
2	الإجراءات	3.03	0.78	متوسطة
3	التقويمية	3.01	0.80	متوسطة
4	التوزيعية	2.93	0.76	متوسطة
الكلي	العدالة التنظيمية ككل	3.06	0.65	متوسطة

1. العدالة التوزيعية:

يبين الجدول رقم (15) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. أمـا بالنسـبة للمجال ككل، فقد جاء بدرجة ممارسة متوسطة أيضاً، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي (2.94)، وبانحراف معياري (0.76). وأن الفقرة رقم (1) " تتوافق متطلبات عملي مع مقدرتي الذاتية في الأداء " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.44)، وبانحراف معيـاري مقـداره (1.21)، وجاءت الفقرة رقم (6) " المسؤوليات الإدارية تتوزع بصورة عادلة علـى العـاملين جميعهم بالتساوي " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقـداره (2.48)، وبـانحراف معيـاري (1.25).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات مجال العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى العدالة
1	1	تتوافق متطلبـات عملـي مـع مقدرتي الذاتية في الأداء.	3.44	1.21	متوسطة
2	3	أعتبر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسباً.	3.08	1.25	متوسطة
3	2	يتناسب الأجر الذي احصل علية مع ما أبذل من جهد في عملي.	2.92	1.33	متوسطة
4	4	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.	2.88	1.24	متوسطة

5	5	راتبي الشهري يساوي ما أبذلـه من جهد يتساوى مـع رواتـب الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في الجامعة.	2.80	1.29	متوسطة
6	6	المسـؤوليات الإداريـة تتـوزع بصورة عادلـة علـى العـاملين جميعهم بالتساوي.	2.48	1.25	متوسطة
المتوسط الكلي			2.94	0.76	متوسطة

2. عدالة الإجراءات:

يبين الجدول رقم (16) أن جميع الفقرات لمجال عدالة الإجـراءات جـاءت بمسـتوى متوسط. أما بالنسبة للمجال ككل، فقد جاء بمستوى متوسط ، حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي (3.04)، وبانحراف معياري (0.78). وقد حازت الفقرة (14) " أتقبل القرارات الصادرة عـن المدير حينما تكون عادلة ولو جاءت لغير صالحي " على المرتبة الأولـى، بمتوسـط حسـابي مقداره (3.48)، وبانحراف معياري (1.19)، بينما جاءت الفقرة (8) " يجمع المدير المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل " بالمرتبة الأخيرة، حيـث بلـغ متوسـطها الحسابي (2.84)، وبانحراف معياري (1.24).

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات مجال عدالة الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى العدالة
1	14	أتقبل القرارات الصادرة عن المدير حينما تكون عادلة ولو جاءت لغير صالحي.	3.48	1.19	متوسطة
2	10	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	3.07	1.21	متوسطة
3	9	يحرص المدير على الاستماع لمقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.04	1.17	متوسطة
4	11	يجري تطبيق جميع قرارات العمل بشكل متسق على جميع العاملين بلا استثناء.	3.02	1.29	متوسطة
5	12	يسمح المدير للعاملين أن يعترضوا على القرارات التي يصدرها.	3.01	1.17	متوسطة
6	13	نتائج القرارات المتخذة بحقي عادلة.	2.97	1.23	متوسطة
7	7	يتخذ المدير قرارات العمل بطريقة غير متحيزة.	2.89	1.25	متوسطة
8	8	يجمع المدير المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.84	1.24	متوسطة
المتوسط الكلي			3.04	0.78	متوسطة

3. عدالة التعاملات:

يبين الجدول رقم (17) أن جميع فقرات المجال قد جاءت بمستوى متوسط. كما أن المتوسط الكلي للمجال يدل على مستوى متوسط بجميع فقراته، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال (3.29)، وبانحراف معياري مقداره (0.80). وقد حازت الفقرة (17) " يناقش المدير معي مضامين القرارات بمنتهى الصراحة عندما يتخذ قرارات خاصة بعملي " نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.35)، وبانحراف معياري مقداره (1.27). وجاءت الفقرة (21) " المدير عادل إزاء حل النزاعات بين العاملين " بمتوسط حسابي مقداره (3.15)، وبانحراف معياري مقداره (1.28)، ونالت المرتبة الأخيرة.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات مجال عدالة التعاملات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى العدالة
1	17	يناقش المدير معي مضامين القرارات بمنتهى الصراحة عندما يتخذ قرارات خاصة بعملي.	3.35	1.27	متوسطة
2	16	يتعامل المدير معي بكل ود واحترام عندما يتخذ قرارات خاصة بعملي.	3.34	1.19	متوسطة
3	19	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملي.	3.32	1.19	متوسطة
3	20	يحرص المدير على العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين.	3.32	1.23	متوسطة

5	18	يشرح لي المدير بوضـوح أيـة قرارات تتخذ بشأن عملي الـذي أديره.	3.31	1.24	متوسطة
6	15	يأخذ المدير ظروفي وحاجـاتي الخاصة لدى اتخـاذه قـرارات خاصة بعملي.	3.26	1.08	متوسطة
7	21	المدير عادل إزاء حل النزاعات بين العاملين.	3.15	1.28	متوسطة
المتوسط الكلي			3.29	0.80	متوسطة

4. العدالة التقويمية:

يوضح الجدول رقم (18) أن جميع فقرات مجال العدالة التقويمية جاءت بدرجة ممارسـة متوسطة، وجاء المتوسط الكلي للمجال أيضاً بدرجة ممارسة متوسطة أيضاً، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال (3.01)، وبانحراف معياري (0.80). وقد حازت الفقرة (27) " لا تتأثر عمليـة التقويم التي يجريها المدير بالعلاقات الشخصية " حصلت على المرتبة الأولى وبأعلى متوسـط حسابي مقداره (3.25)، وبانحراف معياري (1.19)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقـرة (25) " يطلع المدير العاملين على معايير تقويم الأداء مسـبقاً " بمتوسـط حسـابي مقـداره (2.86)، وبانحراف معياري مقداره (1.27).

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل فقرة من فقرات مجال العدالة التقويمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى العدالة
1	27	لا تتأثر عملية التقويم التي يجريهـا المدير بالعلاقات الشخصية.	3.25	1.19	متوسطة
2	28	يعتمد المدير على نتائج تقويم الأداء عنـد وضـع البـرامج التدريبيـة للعاملين.	3.16	1.16	متوسطة
3	24	يعتمد المدير في تقويم أداء العاملين معايير عادلة.	3.09	1.32	متوسطة
4	31	يعتمد المدير في تقـديرات تقـويم الأداء السـنوي علـى مـا يبذلـه العاملون من جهد وما حققوه مـن إنجاز خلال العام.	3.03	1.24	متوسطة
5	30	يتمتع المدير بمهـارات وقـدرات كافية في تقويم الأداء.	3.02	1.20	متوسطة
6	26	يعطي المدير فرصة للعاملين للتظلم بشأن نتائج التقويم غير العادل.	2.98	1.13	متوسطة
7	23	أحظى بالفرصة المناسـبة للترقيـة كلما قدمت أداء متميزاً.	2.93	1.22	متوسطة
8	29	يساعد نظام تقويم الأداء المعتمد من قبل المدير في معرفة نقـاط القـوة والضعف في أدائي الوظيفي.	2.92	1.16	متوسطة
9	22	يكافئ المدير جميع العاملين وفق أدائهم.	2.89	1.26	متوسطة
10	25	يطلع المدير العاملين على معـايير تقويم الأداء مسبقاً.	2.86	1.27	متوسطة
المتوسط الكلي			3.01	0.80	متوسطة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" **(Pearson Correlation Coefficient)** للإجابة عن هذا السؤال بين كل نمط من الأنماط القيادية لدى مدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

ويتضح من الجدول رقم (19) أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة ومستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. كما ويبين الجدول أن أعلى ارتباط كان بين النمط القيادي المشارك والعدالة التنظيمية، إذ بلغ (0.687)، يليه النمط القيادي المسوق (0.665)، ثم النمط الآمر (0.491)، وأخيراً النمط المفوض (0.229).

الجدول (19)

معاملات الارتباط " بيرسون " (Pearson Correlation Coefficient) بين الأنماط القيادية ومستوى العدالة التنظيمية

مجالات العدالة التنظيمية / الأنماط القيادية	العدالة التوزيعية	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	العدالة التقويمية	العدالة التنظيمية ككل
الآمر	0.307*	0.384*	0.413*	0.482*	0.491*
المسوق	0.340*	0.604*	0.582*	0.615*	0.665*
المشارك	0.299*	0.608*	0.642*	0.648*	0.687*
المفوض	0.231*	0.118*	0.219*	0.204*	0.229*

* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنماط القيادية السائدة فيها تعزى إلى الجنس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى مدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وفقاً لمتغير الجنس. ويبين الجدول رقم (20) أن هناك اختلافاً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية (الآمر، المسوق، المشارك، المفوض) الناجمة عن اختلاف فئات متغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولتحديد إن كانت هذه الفروق في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية، فقد تم استخدام اختبار(ت) وهو اختبار لعينتين مستقلتين.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير الجنس

الجنس / الأنماط القيادية	ذكر		أنثى	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الآمر	3.26	0.48	3.20	0.61
المسوق	3.21	0.62	3.23	0.76
المشارك	3.23	0.64	3.23	0.71
المفوض	3.34	0.52	3.17	0.72

ويلاحظ من الجدول رقم (21) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس في النمط القيادي المفوض فقط، ولصالح (الذكور).

الجدول (21)

نتائج اختبار (ت) للكشف عن أثر الجنس على الأنماط القيادية لمجتمع الدراسة

النمط	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الآمر	1.04	388	0.30
المسوق	-0.17	388	0.86
المشارك	-0.12	388	0.91
المفوض	2.63	388	0.009

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنماط القيادية السائدة فيها تعزى إلى سنوات الخبرة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى مدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويوضح الجدول رقم (22) أن هناك اختلافاً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأنماط القيادية (الآمر، والمسوق، والمشارك، والمفوض)، بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة (1-5 سنوات) و (6-9 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر)، ولتحديد إن كانت هذه الفروقات في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة / الأنماط القيادية	1-5 سنوات		6-9 سنوات		10 سنوات فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الآمر	3.32	0.48	3.18	0.57	3.17	0.57
المسوق	3.31	0.67	3.14	0.74	3.17	0.64
المشارك	3.32	0.61	3.23	0.73	3.11	0.69
المفوض	3.28	0.57	3.26	0.64	3.28	0.66

ويلاحظ من الجدول رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في نمطين، هما: النمط القيادي الآمر، وبقيمة فائية (3.67)، وبمستوى دلالة (0.03)، وفي النمط القيادي المشارك، وبقيمة فائية (3.49)، وبمستوى دلالة (0.03).

وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

مجتمع الدراسة على النمط القيادي المسوق والمفوض، حيث بلغت القيم الفائية (2.30، 0.05)، وبمستوى دلالة (0.10، 0.95) على التوالي.

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات سنوات الخبرة، تم استخدام اختيار "تـوكي" (Tukey) للمقارنات البعدية.

الجدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن أثر الخبرة على الأنماط القيادية السائدة لدى أفراد مجتمع الدراسة

النمط	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الآمر	بين المجموعات	2.10	2	1.05	3.67	0.03
	داخل المجموعات	110.47	387	0.29		
	الكلي	112.56	389			
المسوق	بين المجموعات	2.12	2	1.06	2.30	0.10

	داخل المجموعات	178.54	387	0.46		
	الكلي	180.66	389			
المشارك	بين المجموعات	3.10	2	1.55	3.49	0.03
	داخل المجموعات	171.68	387	0.44		
	الكلي	174.77	389			
المفوض	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.05	0.95
	داخل المجموعات	146.93	387	0.38		
	الكلي	146.97	389			

يلاحظ من الجدول رقم (24) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين فئة الخبرة (1- 5 سنوات)، وفئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (1- 5 سنوات) على النمط الآمر.

وبين فئة الخبرة (1- 5 سنوات)، وفئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (1- 5 سنوات) على النمط المشارك.

الجدول (24)

نتائج اختبار "توكي" (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات المستجيبين حسب متغير سنوات الخبرة على النمط الآمر والمشارك

النمط	الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق في المتوسطات
الآمر	1-5 سنوات	6-9 سنوات	0.14
		10 سنوات فأكثر	0.15*
	6-9 سنوات	6-9 سنوات	
		10 سنوات فأكثر	0.12
المشارك	1-5 سنوات	6-9 سنوات	0.09
		10 سنوات فأكثر	0.21*
	6-9 سنوات	6-9 سنوات	
		10 سنوات فأكثر	0.19

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) بـين المتوسـطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنماط القيادية السائدة فيها تعزى إلى المؤهل العلمي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمـع الدراسـة للأنماط القيادية لدى مدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويبين الجدول رقم (25) أن هناك اختلافا ظاهرياً فـي المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأنماط القيادية (الآمر، والمسوق، والمشـارك، والمفوض)، والناجمة عن اختلاف فئات المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، وبكالوريوس، ودبلـوم عالي/مهني)، ولتحديد إن كانت هذه الفروقات في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي / الأنماط القيادية	دبلوم متوسط		بكالوريوس		دبلوم عالي/مهني	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الآمر	3.21	0.60	3.22	0.48	3.49	0.36

المسوق	3.23	0.65	3.18	0.72	3.40	0.67
المشارك	3.25	0.70	3.21	0.65	3.26	0.62
المفوض	3.25	0.67	3.25	0.56	3.51	0.46

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (جدول 26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النمط القيادي الآمر، حيث بلغت القيمة الفائية (4.54)، وبمستوى دلالة (0.01). كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النمط القيادي المسوق، والمشارك، والمفوض، حيث بلغت القيم الفائية (1.53، 0.19، 2.96)، وبمستوى دلالة (0.22، 0.82، 0.05) على التوالي.

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار "توكي" (Tukey) للمقارنات البعدية.

الجدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن أثر المؤهل العلمي على الأنماط القيادية السائدة لدى أفراد مجتمع الدراسة

النمط	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الآمر	بين المجموعات	2.58	2	1.29	4.54	0.01
	داخل المجموعات	109.10	387	0.28		
	الكلي	112.60	389			
المسوق	بين المجموعات	1.42	2	0.71	1.53	0.22
	داخل المجموعات	179.20	387	0.46		
	الكلي	180.70	389		0.19	
المشارك	بين المجموعات	0.18	2	0.09		0.82

النمط	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	174.60	387	0.45		
	الكلي	174.80	389		2.96	
المفوض	بين المجموعات	2.21	2	1.11		0.05
	داخل المجموعات	144.80	387	0.37		
	الكلي	146.10	389			

يلاحظ من الجدول رقم (27) أن هناك فرقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط)، وفئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني) على النمط الآمر، وبين فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وفئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني) على النمط الآمر.

الجدول (27)

نتائج اختبار "توكي" (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات المستجيبين حسب متغير المؤهل العلمي على النمط الآمر

النمط	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	الفرق في المتوسطات
الآمر	دبلوم متوسط	بكالوريوس	-0.006
		دبلوم عالي/مهني	-0.28*
	بكالوريوس	بكالوريوس	
		دبلوم عالي/مهني	-0.27*

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، كما يعرض التوصيات التي انبثقت عنها، وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية لدى مدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يأتي عرض لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

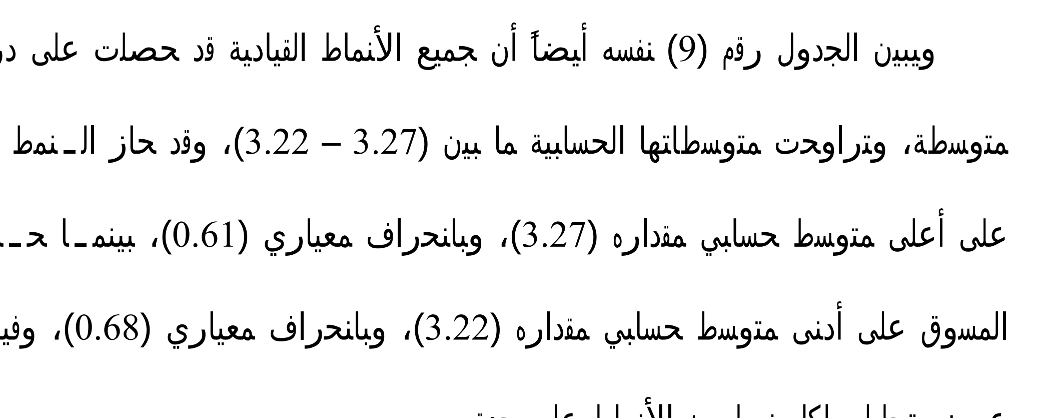
ما الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الإستبانة الخاصة بالأنماط القيادية، وقد تم تقسيم الأنماط القيادية إلى أربع أنماط هي: النمط الآمر، والمسوق، والمشارك، والمفوض. والجداول من (9 – 13) توضح ذلك.

بينت النتائج (الجدول رقم 9) أن مستوى الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى تغير القيادات بشكل مستمر مما يؤثر على النمط القيادي السائد واستقراره، إذ من المعلوم أن إدارات مكتبات مجتمع الدراسة قد تغيرت وبشكل مستمر خلال العقود الثلاثة السالفة، ولم يكتب لكثير منها الاستقرار، يضاف إلى ما سبق أن النمط القيادي الذي يتبعه المدير في المكتبات

الجامعية الحكومية في الأردن يعود إلى طبيعة المدير ومستواه الفكري وتجاربه السـابقة، فهـو الذي يحدد الرؤية والرسالة والسلوك المرغوب أن يتبعه في مكتبته، كما تلعب عمليـة اختيـار المدراء دوراً مهماً، فرؤساء الجامعات أو مجالس الأمناء هم الذين يختاروا مـدراء المكتبـات، ولذلك فقد تكون أسس هذا الاختيار غير واضحة ويعتريها الغموض أحياناً، مما قد يؤدي إلـى سوء في الاختيار الأمثل للكفاءات المؤهلة إدارياً أو فنياً أو تقنياً ويؤدي بالتالي إلى بروز قيادات غير ناجحة في قيادة المكتبة، تكون قاصرة عن العمل بكفاءة وفعالية. إن طريقة التعيين الحالية قد تؤدي إلى تدخل المزاجية لغايات معينة، كالمحسوبية المتبادلـة والمصـالح المشـتركة. إن إمكانية حدوث ذلك يتطلب تغيير طريقة التعيين المباشر؛ وذلك باستحداث طريقة أخـرى عـن طريق إفساح المجال أمام العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في اختيار مدراء مكتبـاتهم ضمن معايير وأسس معروفة ومحددة مسبقاً تخضع للانتخابات والتنافس، دون أي تدخلات من أطراف أخرى، يضاف إلى ذلك أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن مدراء المكتبات قد اتجهوا إلـى هذه الأنماط لعدم قدرتهم على التعامل مع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية فـي الأردن ممن يحملون مختلف الرتب والمؤهلات الأكاديمية، أو يتبنوا اتجاهات فكريـة مختلفـة، فمـثلاً الكثير من تعليمات المدير يتم تجاهلها من قبل العاملين، وذلك لشعور العاملين بأن المدراء ليسوا أكثر منهم كفاءة أو مقدرة علمية أو إدارية.

وعلى الرغم من أن الأنماط القيادية قد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، إلا أنـه يمكـن القول بأن هذه الدرجة من الوسطية لا تتناسب مع المكتبـات الجامعيـة، لأن هـذه المكتبـات الجامعية تتطلب أنماطاً قياديةً مبدعةً وخلاقةً سيما وأنها رائدة المجتمع علمياً وأكاديميـاً وفنيـاً وإدارياً.


ويبين الجدول رقم (9) نفسه أيضاً أن جميع الأنماط القيادية قد حصلت على درجة توافر متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.27 – 3.22)، وقد حاز النمط المفوض على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.27)، وبانحراف معياري (0.61)، بينما حاز النمط المسوق على أدنى متوسط حسابي مقداره (3.22)، وبانحراف معياري (0.68)، وفيما يلي عرض تحليلي لكل نمط من الأنماط على حدة.

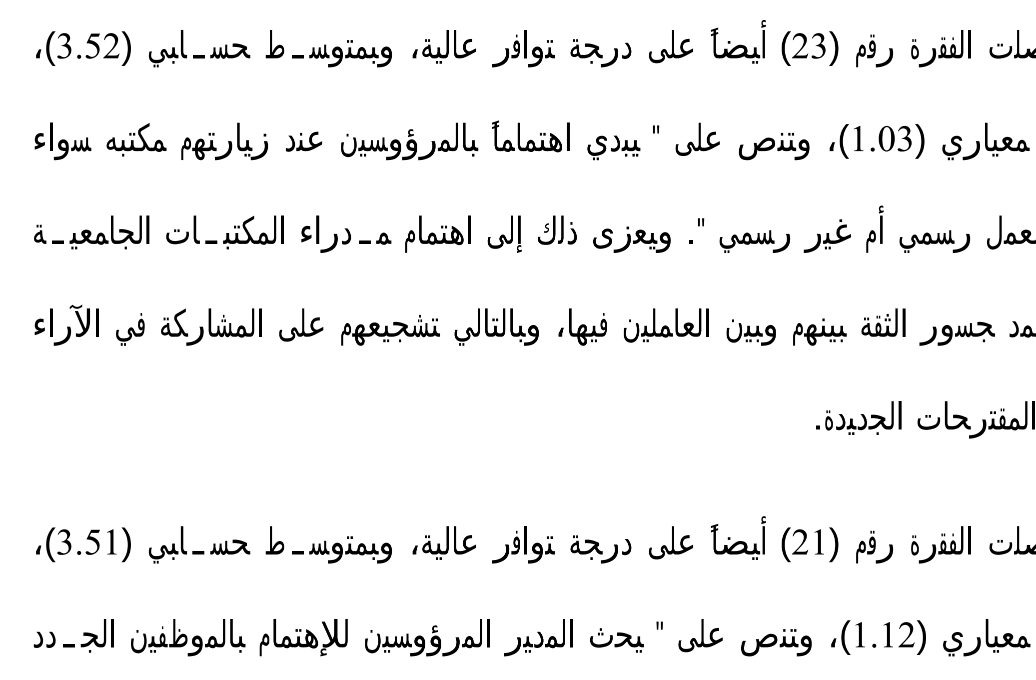
1_ النمط الآمر:

يبين الجدول رقم (10) المتعلق بدرجة توافر النمط الآمر السائد في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.85-3.57)، إذ حازت الفقرة رقم (6) على درجة توافر عالية بمتوسط حسابي مقداره (3.57)، وبانحراف معياري (1.17)، وتنص على " يقوم المدير بمساءلة المرؤوسين ومحاسبتهم في حال الخطأ. " ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود حاجة ماسة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتبة الجامعية، لذلك يجب على المدير أن يحاسب المرؤوسين عن أخطائهم؛ وذلك لأن استمرار نجاح المكتبات الجامعية أو فنائها يعتمد اعتماداً كبيراً على قدرتها على وجود قيادات فعالة قادرة على قيادة العاملين وتوجيههم من حيث احترام العمل والالتزام به وبمبادئه، وتكريس الوقت له، واحترام أوقات الدوام، والابتعاد عن التصرفات اللامسؤولة، ومن المعلوم أن الانضباط في العمل واتقانه يؤدي إلى النجاح والتفوق والإبداع، وبهذا تحقق المكتبة الجامعية أهدافها. ولابد من التأكيد هنا في هذا المقام على أن محاسبة المرؤوسين في المكتبات مجتمع الدراسة يجب أن تكون لأغراض التصحيح وليس لأغراض العقاب.

أما الفقرة رقم (1) " يصدر المدير قرارات تعسفية أثناء تعامله مـع المرؤوسـين " قـد حصلت على الترتيب الأخير للمتوسطات الحسابية، بمتوسط حسابي مقداره (2.85)، وبانحراف معياري (1.27) وبدرجة توافر متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى إن الهدف من عمليـة الإدارة هو الوقوف بشكل موضوعي على أداء العاملين، ومعرفة جوانب القوة والضعف فيه، وبالتـالي تعزيز جوانب القوة وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق الأهـداف الموضـوعة، ومحاولـة معالجة جوانب الضعف، مما يعني الابتعاد عن الأسلوب العقابي في التعامل مع العاملين، كما أن إتباع القرارات التعسفية أثناء التعامل مع العاملين قد يثير رغبتهم للانتقال إلى أعمال أخرى غير مكتباتهم، وبالتالي عدم الاستقرار فيها.

2_ النمط المسوق:

يبين الجدول رقم (11) المتعلق بدرجة توافر النمط المسوق السائد في المكتبات الجامعيـة الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء علـى فقراته تراوحت ما بين (3.52-2.50)، إذ حازت ثلاث فقرات على درجة توافر عالية، وهـي على التوالي الفقرة رقم (20) التي حصلت على أعلى متوسـط حسـابي (3.52)، وبـانحراف معياري (1.21)، وتنص على " يمنح المدير المرؤوسين الحرية أثناء القيام بالعمل "؛ إذ تركـز مبادئ الإدارة الحديثة على قيمة الفرد كإنسان، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وتقدير مواهبـه وإمكانياته وطاقاته وخبراته، وعلى تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة معاً، وعندما يفـتح المجـال للعاملين على العمل بحرية، فإن ذلك يساهم في إتاحة الفرصة لهم للمساهمة في أفكـار جديـدة وتفجير مواهبهم.



وحصلت الفقرة رقم (23) أيضاً على درجة توافر عالية، وبمتوسط حسابي (3.52)، وبانحراف معياري (1.03)، وتنص على " يبدي اهتماماً بالمرؤوسين عند زيارتهم مكتبه سواء أكان ذلك بعمل رسمي أم غير رسمي ". ويعزى ذلك إلى اهتمام مدراء المكتبات الجامعية الحكومية بمد جسور الثقة بينهم وبين العاملين فيها، وبالتالي تشجيعهم على المشاركة في الآراء والأفكار والمقترحات الجديدة.

وحصلت الفقرة رقم (21) أيضاً على درجة توافر عالية، وبمتوسط حسابي (3.51)، وبانحراف معياري (1.12)، وتنص على " يحث المدير المرؤوسين للإهتمام بالموظفين الجدد لإيجاد جو من التآلف الايجابي ". و يعزى ذلك إلى اهتمام المدراء بضرورة تعريف الموظفين الجدد بحقوقهم وواجباتهم وطبيعة عملهم، الأمر الذي قد يساعد في تكوين مناخ تنظيمي صحي تسوده المودة والعلاقات الإنسانية الحسنة، مما يساهم في نجاح العمل وتطوره وذلك من خلال عقد المحاضرات والاجتماعات واللقاءات، ومن ناحية أخرى، فإن العاملين في المكتبات الجامعية يتعرضون لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وقيمهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لديهم مشاعر سلبية نتيجة عدم معرفتهم بحقوقهم وواجباتهم، فإنهم سيعيشون في بيئات يغلب عليها الصراع والتوتر الذي سيؤدي إلى انخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي انخفاض رضاهم وانتمائهم لمكتباتهم.

وقد حازت الفقرة رقم (17) على أدنى متوسط حسابي (2.50)، وبانحراف معياري (1.31)، وبدرجة توافر متوسطة، وتنص على " يشجع المدير المرؤوسين على القيام برحلات ترويحية جماعية هادفة ". وقد يفسر هذا في ضوء عدم اهتمام إدارات المكتبات الجامعية بوسائل الاتصالات غير الرسمية التي تعتبر الرحلات الجماعية نمطاً منها، والتي تتيح للعاملين في

المكتبات الجامعية فرصة للتعبير عن آرائهم وأفكاره ومبادئهم بحرية أكبر وفي مناخ غير رسمي، وتتيح التعرف على قيمهم وتقاليدهم وسلوكياتهم، وبالتالي تعرف ثقافتهم ودرجة انسجامهم مع بعضهم بعضاً.

3_ النمط المشارك:

يبين الجدول رقم (12) المتعلق بدرجة توافر النمط المشارك السائد في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.09-3.34)، إذ حازت الفقرة رقم (26) على درجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.34)، وبانحراف معياري (1.17)، وتنص على " يشارك المدير المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية ". تؤكد هذه النتيجة ما جاء في الفقرة رقم (17) (الجدول 11) التابعة للنمط المسوق والتي تشير إلى ضعف اهتمام إدارات المكتبات مجتمع الدراسة بالاتصالات غير الرسمية رغم أهميتها في تعزيز الألفة والمودة بين الإدارة والعاملين، وزيادة رضا العاملين عن العمل وولائهم له.

أما النتيجة التي جاءت غير متوقعة فهي حصول الفقرتين رقم (30) ورقم (31) على أدنى متوسطين حسابيين وهما على التوالي (3.09) و (3.09)، وبدرجتي توافر متوسطتين، وتنص الفقرة الأولى رقم (30) على " يجري المدير تشاوراً مع المرؤوسين لتحديد الأهداف ". وقد تعزى هذه النتيجة إلى لجوء بعض مديري المكتبات الجامعية إلى حل مشكلات العمل بالاعتماد على قدراتهم وخبراتهم الشخصية، واعتقادهم بأن التشاور يعتبر من مضيعات الوقت وليس هناك جدوى منه، كما قد يكون لانشغالهم بالأعمال الإدارية الروتينية وعدم توفر الوقت الكافي لديهم لعقد الاجتماعات والتشاور سبباً في تفسير هذه النتيجة.

أما الفقرة الثانية رقم (31) تنص على " يأخذ المدير بعين الاعتبار اقتراحات المرؤوسين المتعلقة في التغيير ". ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن نمـط الإدارة (الـدكتاتوري) المتبـع فـي المكتبات الجامعية لا يسمح بمشاركة القرارات وخاصة الإستراتيجية منها، وقد يعود ذلك إلـى عدم ثقة إدارات هذه المكتبات بآراء الآخرين واعتمادهم على قـدراتهم الشخصـية ووجهـات نظرهم في اتخاذ القرارات الخاصة بمكتباتهم، ويجهلون بذلك أنه ومهما بلغت قدراتهم وخبراتهم قد لا يستطيعون أن يصلوا في جميع الظروف والأوقات إلى القـرارات الصـحيحة. وبمـا أن العاملين هم العمود الفقري للمكتبة الجامعية، فلابد من ضرورة إشراكهم في اتخـاذ القـرارات لتكون أكثر فعالية، إذ أن القرارات الجماعية تعتبر أكثر ابتكاراً وإبداعا وفعالية من القـرارات الفردي.

4_ النمط المفوض:

يبين الجدول رقم (13) المتعلق بدرجة توافر النمط المفوض السائد في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسطات الحسابية تراوحت مـا بـين (3.11-3.46)، وأن جميع فقراته قد حصلت على درجة توافر متوسطة، إذ حازت الفقرة رقـم (45) على درجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.46)، وبانحراف معياري (1.12)، وتنص على " يتجنب المدير المواجهة ويترك الأمور تجري كما هي ". وقد يعزى ذلك إلـى أن غالبية مدراء المكتبات مجتمع الدراسة هم من غير المتخصصين الذين غالباً ما يعينون لفتـرات مؤقتة مختلفة، وبالتالي يكونوا غير معنيين بالتعامل مع الصراعات التنظيمية سواء على مستوى الأفراد أو الدوائر، ويفضلون البقاء بعيداً عنها حفاظاً على أنفسهم.

أما النتيجة التي جاءت غير متوقعة فهي ما جاء في الفقرة رقم (49)، التي حازت علـى أدنى متوسط حسابي (3.11)، وبانحراف معياري (1.15)، وبدرجة توافر متوسـطة، وتـنص على " يبدي المدير اهتماماً بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى المكتبة ". وتعزى هذه النتيجـة إلى سلوكيات بعض مديري المكتبات الجامعية الذين يعتبرون إدارة المكتبة جسراً لمنصب آخر، أو منصباً مؤقتاً، وبالتالي فإنهم لا يبدون اهتماماً بإدخال التحسينات إلى المكتبة، مما ينعكس سلباً على بقائها واستمراريتها.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة كل من الدراسات التالية: دراسة السعيدي (1998)، ودراسة شقير (1999)، ودراسة "الخشبي" (2002)، والتي أشارت نتائجها إلى سيادة الـنمط المفوض.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من الدراسات الآتيـة: دراسـة محمـد آل نـاجي (2001)، ودراسة الدهمشي (2005)، ودراسـة " ومـاك " (Womack, 1993)، ودراسـة "بالمر" (Palmer,1995)، ودراسة " بني" (Benny,1996) والتي أشارت نتائجها أن الـنمط المشارك هو أكثر الأنماط شيوعاً، ودراسة عيد (2000)، ودراسة " بنـي" (Benny,1996)، ودراسة "سميث" (Smith,2000)، والتي أشارت نتائجها أن النمط القيادي المسوق هو أكثـر الأنماط شيوعاً، ودراسة "بيستا" (Bista,1994)، ودراسة "وذيـرل" (Wetherell, 2002) ، والتي أشارت نتائجها إلى أن النمط القيادي الآمر هو أكثر الأنماط شيوعاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما واقع العدالة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستبانة الخاصة بالعدالة التنظيمية، وقد تم تقسيم العدالة التنظيمية إلى أربعة مجالات هي: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، والعدالة التقويمية، والعدالة التوزيعية. والجداول من (18 – 14) توضح ذلك.

بينت النتائج (الجدول رقم 14) أن مستوى العدالة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.06)، وبانحراف معياري (0.65)، وتعزو الدراسة الدرجة المتوسطة لاستجابات المرؤوسين على فقرات العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة إلى الأخذ بالجانب الحيادي فيما يتعلق بتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين من قبل مدراء المكتبات، لذلك استجاب المرؤوسون بهذه الحيادية الوسطية التي لا تظهر انخفاضاً أو ارتفاعاً في مستوى العدالة التنظيمية، وربما يشير ذلك إلى أن هنالك نسبة بالتوزيع العادل، وهذه النسبة ترتبط بأصول العدالة التنظيمية التي تعود في اشتقاقها إلى المصادر الأخلاقية، والنفسية والأصول الوضعية القانونية. وقد يعود ذلك إلى أن التغيرات المتلاحقة في إدارات المكتبة خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحالي، وما يتبعها من تغيرات في أساليب تفكير هذه الإدارات وأساليب عملها، والتعديلات في القوانين والأنظمة والتعليمات، قد أثرت نوعاً ما على مدى إحساس العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بالعدالة التنظيمية.

ومن المعلوم أن لدرجة إحساس العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن بالعدالة التنظيمية دور بارز في تحقيق هذه المكتبات لأهدافها وغاياتها. فشعور الفرد وإحساسه بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وتعميق بعد الانتماء لديه، وبالتالي الارتقاء بمستوى أدائه في العمل وزيادة إنتاجيته فيه، وزيادة حبه له، ورضاه عنه، كما يؤدي إلى إيجاد مناخات تنظيمية ايجابية في هذه المكتبات، تعمل على الارتقاء بنوعية حياة العمل فيها وزياد الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محارمة (2000)، ودراسة المعايطة (2005)، في النتيجة التي أظهرت بأن مستوى العدالة التنظيمية متوسطة، ودراسة زايد (1995)، التي أظهرت ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية على التوالي هي: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، ثم العدالة التوزيعية، ودراسة العجمي (1998)، والتي أظهرت نتيجتها بأن العدالة التوزيعية جاءت في المرتبة الأخيرة، وكذلك دراسة "شمسنك" (Schmiesing, 2002)، ودراسة القطاونة (2003).

وفيما يلي عرض تحليلي لمجالات العدالة التنظيمية.

يلاحظ من الجدول رقم (15) المتعلق بدرجة توافر العدالة التوزيعية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.44-2.48)، وأن جميع فقراته قد حصلت على درجة توافر متوسطة، إذ حازت الفقرة رقم (1) على درجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.44)، وبانحراف معياري (1.21)، وتنص على " تتوافق متطلبات عملي مع مقدرتي الذاتية في الأداء "، والفقرة رقم (3) " أعتبر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسباً " إن المتفحص لهذه

الفقرات يجد أنها تتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات في العمل. وقد تفسر هذه النتيجة المتوسطة في ضوء شعور بعض العاملين بالغبن أحياناً في توزيع هذه المهـام والمسـؤوليات، وإلى شعور بعضهم الآخر بأن توزيع المهام والمسؤوليات قد يتأثر سلباً أو إيجاباً بطبيعة العلاقة الشخصية بين الإدارة والعاملين، وإلى عدم توافر وصف وظيفي لجميع الوظائف المتاحـة فـي هذه المكتبات.

ويبين الجدول رقم (15) أن فقرة رقم (6) " المسؤوليات الإدارية تتوزع بصورة عادلـة على العاملين جميعهم بالتساوي " قد حصلت على أدنـى متوسـط حسـابي مقـداره (2.48)، وبانحراف معياري (1.25)، ويعزى ذلك إلى الأهواء الشخصية التي تحكم سـلوكيات بعـض مدراء المكتبات ومحابتهم لموظف دون آخر مرتكزين في ذلك على تزلف الموظـف ومديحـه الدائم لهم، وبالتالي، فإنهم يعطونه الأفضلية على الآخرين، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى تأثير بيئـة هؤلاء المدراء التي قد تشجع على الوساطة والمحسوبية، وبالتالي وفي كثير من الأحيان تكـون معاملة المدراء للعاملين غير مبنية على ما يقدمه هؤلاء في العمل ومدى إنجازهم فيـه، وإنمـا على معايير أخرى شخصية، وقد يرجع هذا أيضاً إلى عدم توافر معايير واضـحة لقيـاس أداء الموظف، ويؤكد هذا ما ورد في الجدول رقم (16) حيث جاءت الفقرة رقم (8) " يجمع المـدير المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل " والتي احتلت المرتبة الأخيـرة فيه بمتوسط حسابي (2.84)، وبانحراف معياري (1.24)، وكذلك ما ورد في جدول رقم (17)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) " المدير عادل إزاء حل المنازعات بين الموظفين " واحتلت كذلك المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15)، وبانحراف معياري (1.28).

ويبين الجدول رقم (16) المتعلق بعدالة الإجراءات أن الفقرة رقم (14) " أتقبل القـرارات الصادرة عن المدير حينما تكون عادلة ولو جاءت لغير صالحي " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.48)، وبانحراف معياري (1.19)، إذ أن للسلوك الإداري القائم على العـدل والمساواة والديمقراطية تأثير إيجابي على أخلاقيات العاملين في المكتبات الجامعيـة، إذ يـؤدي ذلك إلى أيجاد علاقات إنسانية إيجابية فيما بينهم، فإذا كانت العلاقـات القائمـة بـين المـدير والعاملين تتسم بالطابع الإنساني القائم على مبدأ المساواة والاحترام، ستسود حينئـذ العلاقـات الإنسانية السليمة التي تشجع على التنافس الإيجابي والشريف بين العاملين في هذه المكتبات.

ويبين الجدول رقم (18) المتعلق بالعدالة التقويمية أن الفقرة رقم (27) " لا تتأثر عمليـة التقويم التي يجريها المدير بالعلاقات الشخصية قد حصلت على أعلى متوسط حسـابي مقـداره (3.25)، وبانحراف معياري (1.19)، تعزى هذه النتيجة إلـى أن سـلوكيات بعـض مـديري المكتبات الجامعية لا يعتمدون على الأهواء الشخصية في تقديرهم للعـاملين وتقيـيم أدائهـم، فقراراتهم ومعاملتهم مبنية على أساس مستوى أداء العاملين وانجازاتهم بالشكل المطلوب وليس على ما يتفق مع مصالحهم وأهوائهم الشخصية، فيجب على كل فرد أن ينال ما يسـتحقه مـن المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية وزيادات في الأجر وغيرها بناء على كفاءته وجهـده فـي العمل، دون تحيز أو تمييز، مما يبعث الثقة في نفس العاملين، ويؤدي إلى الاستقرار في العمل، والالتزام به، والرضا عنه، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى مدراء المكتبات ومستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن. وتعني هذه النتيجة أن هناك علاقة طردية ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة وبين العدالة التنظيمية، فكلما مورست أنماط القيادة على اختلافها على نحو جيد، كلما كانت درجة تطبيق العدالة التنظيمية أفضل؛ إذ أن العدالة التنظيمية بالإضافة إلى ارتباطها بجملة من العوامل والمتغيرات المختلفة، فإن نمط القيادة له التأثير الأكبر على مستوى العدالة المقصودة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة "مارون" (Maroon 1991) التي أظهرت وجود علاقة بين النمط القيادي للمدير وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة "أوتو" (Otto, 1993) والتي أظهرت وجود علاقة بين سلوك القيادي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ودراسة " فولجر و كونفسكي " (Folger & 1989 Konovsky,)، ودراسة " نيهوف و مورمان " (Niehoff & Moorman,1993)، والتي أظهرت نتائجها أن هناك أثر قوي للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنماط القيادية السائدة فيها تعزى إلى الجنس؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (20) أن هناك اختلافاً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية (الآمر، المسوق، المشارك، المفوض) الناجمة عن اختلاف فئات متغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولتحديد إن كانت هذه الفروقات في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية، فقد تم استخدام اختبار (ت).

وأشارت نتائج اختبار (ت) الواردة في الجدول رقم (21)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس على النمط القيادي المفوض، ولصالح (الذكور).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء فلسفة المجتمع الأردني الذي مازال مجتمعاً ذكورياً بصفة عامة، ويفضل مدراء المكتبات الجامعية الذكور لاحتلال المناصب الإدارية المختلفة على الإناث، واضعين نصب أعينهم المشكلات الخاصة بالمرأة العاملة، واضطرارها إلى الغياب عن العمل في بعض الأحيان لرعاية أبنائها، وإلى حساسيتها الشديدة حيال بعض الانتقاد الذي يوجه إليها في العمل أحياناً، وإلى عدم رغبة بعضهن تحمل المسؤولية في العمل لأسباب تتعلق بانشغالهن بأمور الأسرة وفترات المناوبة التي قد تضطر المرأة المسؤولة نتيجتها إلى الدوام في أوقات غير مناسبة لها ولأسرتها، مما قد يضطر بعضهن إلى التخلي عن المسؤولية أو حتى الابتعاد عنها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنماط القيادية السائدة فيها تعزى إلى سنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في نمطين، هما: النمط القيادي الآمر، وبقيمة فائية (3.67) وبمستوى دلالة (0.03)، وفي النمط القيادي المشارك بقيمة فائية (3.49) وبمستوى دلالة (0.03).

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار " توكي " للمقارنات البعدية، حيث أشارت نتائج الاختبار، (جدول رقم 24) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين فئة الخبرة (1- 5 سنوات)، وفئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (1- 5 سنوات) على النمط الآمر.

وبين فئة الخبرة (1- 5 سنوات)، وفئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (1- 5 سنوات) على النمط المشارك.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى هجرة كثير من القيادات الأردنية ذات الخبرة والكفاءة إلى دول أخرى، لأسباب مختلفة لعل أهمها العامل المادي، وربما يشعرون بأن عملهم في المكتبة الجامعية لم يعد يلبي طموحاتهم لذلك غلبة فئة الخبرة (1- 5 سنوات).

وقد يعود السبب في اتخاذ المدراء من فئة الخبرة (1- 5 سنوات) النمط القيادي المشارك أنه من أكثر الأنماط القيادية ملائمة لإدارة المكتبات الجامعية حيث أن النمط المشـارك يـولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والعمليات الفنية والإدارية، إذ أن إدراك القائد لميول مرؤوسيه واتجاهاتهم وفهمه لمشاعرهم، وثقته بهم، وتقبله لاقتراحاتهم، وإفسـاح المجـال لهـم لإظهـار طاقاتهم واتجاهاتهم وإبداعاتهم وتكوين الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل يـوفر المناخ المناسب لنجاح المكتبة الجامعية واستمراريتها.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن مدراء المكتبات يتم اختيارهم وفق أسس منها الخبرة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة آل ناجي (2001)، ودراسة الدهمشـي (2005)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) بـين المتوسـطات الحسابية لتقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للأنماط القيادية السائدة فيها تعزى إلى المؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مسـتوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النمط القيادي الآمر حيث بلغت القيمة الفائية (4.45) وبمستوى دلالة (0.01).

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار " توكي " للمقارنـات البعدية، حيث أشارت نتائج الاختبار، (جدول رقم 27) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط)، وفئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني)على النمط الآمر.

وبين فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وفئة المؤهل العلمـي (دبلـوم عـالي/مهنـي)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني) على النمط الآمر.

وتعد هذه النتيجة طبيعية ومنطقية، إذ يحتل حملة المؤهل العلمي (دبلوم عالي/مهني) فـي الغالب مناصب قيادية عليا، وتتاح لهم فرص أكبر للتطور المهني والتقدم في الوظيفـة بحكـم شهاداتهم العلمية، أما حملة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) فما دون فإن تطورهم في الوظيفـة، وإمكانية إشغالهم للوظائف القيادية المتقدمة في المكتبة تكون في العادة محدودة وصعبة.

أما بالنسبة لارتباط هذه الفئة (دبلوم عالي/مهني) بالنمط الآمر، فهذا يعزى إلى عدم ثقـة إدارات هذه المكتبات بآراء الآخرين واعتمادهم على قدراتهم الشخصية ووجهات نظـرهم فـي اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة، ويجهلون بذلك أنه مهما بلغـت قـدراتهم وخبـراتهم قـد لا يستطيعون أن يصلوا في جميع الظروف والأوقات إلى القرارات الصحيحة.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن مدراء المكتبات يتم اختيارهم وفق أسس منها المؤهل العلمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة آل ناجي (2001)، ودراسة حسـين (1999)، التـي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدهمشي (2005)، التي أظهرت نتائجها عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، هي الآتي:

1. العمل على الاهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها وذلك بالعمل على نظام يحقق عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات والعدالة التقويمية للمرؤوسين يحقق مبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية.
2. تطبيق أنظمة الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية للعاملين في المكتبات الجامعية في الأردن، بحيث تتناسب والجهود المبذولة من قبلهم.
3. زيادة الاهتمام بتأهيل مدراء المكتبات الجامعية الحكومية، والاستمرار في برامج تطوير القيادات الإدارية بحيث يتاح لهم التدرب على الأنماط القيادية المختلفة.
4. ضرورة تطوير المناهج الدراسية في علم المكتبات والمعلومات في الجامعات الأردنية لتشمل مواد دراسية في القيادة، مما يساعد في تبني الطلبة لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، وبذلك تعد كوادر بشرية متخصصة في المكتبات قادرة على القيادة.

المصادر والمراجع:

المصادر والمراجع العربية:

ابراهيم، شمسه احمد، (2006). **واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ارشيد، عبد القادر، (1991). **الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

آل ناجي، محمد بن عبد ا ، (2001). الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة في التعليم في منطقة عسير. **مجلة مركز البحوث التربوية،** جامعة قطر، 20، 177-209.

الأغبري، عبد الصمد قائد، (2003). تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنظمة الشرقي بالسعودية. **المجلة التربوية،** 17 (66)، 145- 178.

بدر، أحمد؛ و عبد الهادي، محمد فتحي، (1977). **المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.** ص: 11-27 . القاهرة: مكتبة غريب.

البباع، محمد حسن عبد الهادي، (1984)**. القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة .** لندن: دار واسط.

التل، احمد يوسف، (1998). **التعليم العالي في الأردن.** عمان: منشورات لجنة تاريخ الأردن.

جاب ا ، رفعت محمد،(1991). " محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والإقتصاد،** ، 2، 128-173.

حجايا، سليمان سالم، (2006)**. الأنماط القيادية لدى القـادة التربـويين وعلاقتهـا بالعدالـة التنظيمية من وجهة نظر** رؤساء **الأقسام في مديريات التربية والتعلـيم فـي الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حسن، راوية، (2002)**.** السلوك **التنظيمي المعاصر.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسين، خضراء صالح، (1999). **أثر الأساليب القيادية على مستوى الرضا الـوظيفي فـي مدارس التعليم الأساسي لمدينة عدن مـن منظـور النظريـة الموقفيـة لهيرسـي و بلانتشارد ونظرية هيرزبيرنج للدافعية،** عدن. رسالة ماجستير غير منشورة.

الحوامدة، نضال، (2004). العلاقة بيت مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكـل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي والثقة التنظيمية فـي الـوزارات الأردنية الخدمية. مجلة جامعة الملك سعود: **العلوم الإدارية،** (16): 61-99.

الخشبي، محمد شحادة، (2002) **.** الأساليب **القيادية لعمداء الكليات فـي الجامعـات الأردنيـة الرسمية والأهلية وعلاقتها** بالمناخ **التنظيمي من وجهة نظـر هيئاتهـا التدريسـية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

خليفة، محمد عبد اللطيف، (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامـة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، **مجلة العلوم الإدارية ،** 5(1):9-51.

الدهمشي، سعود بن عامر، (2005). **الأنماط القيادية لدى مـديري المـدارس فـي المنطقـة الشمالية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القـرار مـن وجهـة نظـر المعلمين.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زايد، عادل محمد، (1995). تحليل العلاقة بين أسلوب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 20(2)، 269-298.

السعيدي، محمد بن المبارك بن خميس، (1998). **النمط القيادي السائد لدى مديري المـدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

سلطان، محمد سعيد أنور، (2003). **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

سيزلاقي، أندرودى؛ والاس، ماركجي، (1987). ترجمة: أحمد، جعفر أبو القاسـم. **السـلوك التنظيمي والأداء**.

شقير، يسرى حسين، (1999). **إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية فـي محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس**، رسـالة ماجسـتير غيـر منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

شلول، حمزة المحمود، (1999). **الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية، والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم.** اطروحة دكتوراه غيـر منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

الصواف، محمد ماهر، (1994). أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإداريـة المـؤثرة فـي مخالفتها بالتطبيق، **مجلة الإدارة العامة**، السعودية، عدد (82). 2167-2195.

الصيرفي، محمد، (2006). **القيادة الإدارية الإبداعية،** ص:165-180، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الطحيح، سالم مرزوق؛ ومحمد، علي حسين، (2003). " العلاقة بين الهيكل التنظيمـي ومـدى الإدراك للعدالة التنظيمية ". **الإداري،** 94(25)، 81 – 108.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (2001). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم،** عمان: دار وائل.

العجمي، راشد شبيب، (1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالـة التنظيمية. **الإداري،** 20 (72)، 71-91.

العجمي، محمد حسنين، (2008**). القيادة الإدارية والتنمية البشرية.** عمان: دار المسيرة.

عساف، عبد المعطي محمد، (1994**). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمـات المعاصـرة.** عمان: دار المحتسب.

عشوي، مصطفى. (1988). **أنماط القيادة ومستويات الإشـراف التنظيمـي،** مجلـة العلـوم الإجتماعية، (3).

العلاق، بشير، (2008) **.** الإدارة **الحديثة: نظريات ومفاهيم.** عمان: دار اليازوري.

العميان، محمود سلمان، (2004) **. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** (ط2). عمـان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عوض، عامر، (2008**).** السلوك **التنظيمي الإداري.** عمان: دار أسامة.

عيد، فاتن سليم، (2000). **علاقة النمط القيادي لمعلمي المرحلة الثانويـة حسـب نظريـة " هيرسي" و " بلاتشرد" بمستوى** الرضا **الوظيفي لمعلمي المرحلـة الثانويـة لمديريـة تربية عمان الأولى.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القطاونة، نشأت أحمد، (2003). **تـأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

كنعان، نواف، (2007)**. القيادة الإدارية،** عمان : دار الثقافة.

محارمة، ثامر محمد، (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محـافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانيـة. **مجلـة الإدارة العامـة،** 40 (2)، 319-340.

المخلافي، محمد سرحان خالد، (2007). **القيادة الفاعلـة وإدارة التغييـر،** ص: 157-211، الكويت: مكتبة الفلاح.

المعايطة، علي أحمد، (2005)**. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامـة فـي الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007**). المهارات السلوكية والتنظيميـة لتنميـة المـوارد البشرية،** القاهرة: المكتبة العصرية.

المغربي، كامل محمد، (1994). **الإدارة والبيئة والسياسة العامة،** عمان: مكتبة بغدادي.

المغربي، كامل محمد، (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الفرد والجماعـة وفـي التنظـيم،** (ط2)، عمان: دار الفكر.

المغيدي، الحسن بن محمد؛ و آل ناجي، محمد بن عبد ا ، (1994). الأساليب القيادية لعمـداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية . **مجلة اتحاد الجامعـات،** (29)، 194-223.

ابن منظور، أبو الفضل، جمال الدين، (1992). **لسان العرب.** (ط1). المجلـد(11)، بيـروت، لبنان.

همشري، عمر أحمد، (2001)**. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكـز المعلومـات.** عمـان: دار صفاء.

همشري، عمر أحمد، (2009)**. المكتبة ومهارات إستخدامها.** عمان: دار صفاء.

همشري، عمر أحمد؛ وعليان، ربحـي مصـطفى، (1997)**. المرجـع فـي علـم المكتبـات والمعلومات .** عمان: دار الشروق.

همشري، عمر أحمد، (1990). **أساسيات علم المكتبـات والتوثيـق والمعلومـات،** عمـان: المؤلفان.

يوسف، درويش عبد الرحمن، (1999). " العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية "، **المجلة العربيـة للعلـوم الإدارية،** 6(2)، 259-275.

المصادر والمراجع الأجنبية :

Benny, A. J. (1996). The Relationships between Leadership Styles and Personality Types of Texas Elementary Administrators. **Dissertation Abstract International,** 57(04), 1424.

Bista, M. (1994). Determinants and Effects of the Structural Human Resource, Political and Symbolic Leadership Styles of School Principals. **Dissertation Abstract International,** University of California, 56(03). P. 769.

Christine A. Harris, (2002). **The Relationship Between Principal Leadership Styles and Teacher Stress in Low Socioeconomic Urban Elementary Schools as Perceived by Teachers.** Regent University.

Claudette, S.M.(2006).**An analysis of the two African-American women presidents of the American library association: demographics, leadership duties and responsibilities, leadership styles, and leadership pathways.** PhD. Dissertation, Pepperdine University. U.S.A.

Egan, T. D. (1994). " Multiple Dimension of Organizational Justice Perceptions and Individual Level Performance ". **Dissertation Abstract International,** 54(8), P 3107.

Fiedler, Fred. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw Hill.

Folger, R. & Konovsky, M. K. (1989). " Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision" . **The Academy of Management Journal.** 32(1), 115-130.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources.** (5th ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Johnson, James. (1997). Strategic Decision-Making, Commitment and Organizational Justice: Implications for the Control and Performance of International Joint Ventures. **Dissertation Abstract International,** 58(03), 979.

Lee, H. R. (2000) An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Lodging Industry. **PhD. Dissertation,** Virginia State University,U.S.A. 61(06), 2379.

Lkert, Rensis. (1967). **The Human Organization. Its Management and Value.** New york: McGraw Hill.

Marron, D. B. (1991). Characteristics of Non-Union Complaint Systems: A Policy Capturing Study of Determinants of Organizational Justice. **Dissertation Abstracts International,** 52(6), 2286. Doctoral Dissertation,Cornell University,U.S.A.

Niehoff, B. ; Moorman, R. (1993). " Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior ", **Academy of Management Journal,** vol. 35(3), 527-556.

Otto, Ann, (1993). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Loyalty, Employee Commitment, and Employee Perception of Organizational Justice. **Dissertation Abstracts International,** 55(02), 332. PhD.Dissertation, Michigan State University ,U.S.A.

Palmer, R. (1995). The Relationship Between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness. DA1, The University of Mississippi,(56-9) P. 3400

Schmiesing, Ryan, J. (2002). Factors Related to Ohio State University Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. **Dissertation Abstract International,** 63(4), 1517. PhD. Dissertation The Ohio State University, U.S.A.

Smith, June M. (2000). Analysis of the Relationship between Principals Leadership Style and Teachers Job Satisfacation. **Dissertation Abstract International,** 61(01), 50.

Wetherell, Karen. (2002). Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. **Dissertation Abstract International,** A63(2), 460. PhD. Dissertation, Seton Hall University , U.S.A.

Womack, R. B. (1993). Self-Perceived Leadership Styles of Department Chairpersons in Baccalaureate and Higher Degree Nursing Programs in the Midwst. **Dissertation Abstract International,** 54(10), 3652.

المـــلاحــــق

الملحق رقم (1)

الإستبانة بصورتها النهائية.

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته.

الباحث يقوم بإجراء دراســة بعنــوان **" الأنمـاط القياديـة السـائدة فـي المكتبـات الجامعيـة الحكوميـة فـي الأردن وعلاقتهـا بالعدالـة التنظيميـة مـن وجهـة نظر العـاملين "** كجــزء مكمــل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات. أرجو مــنكم التكــرم بقراءة الإستبانة بتمعن، والإجابة عن أقسامها الثلاثة بدقة وموضوعية، وسوف تعامل المعلومات بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة
مها ماهر الموقدة
الجامعة الأردنية

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق على حالتك.

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. الخبرة: 1-5 سنوات ☐ 6-9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي: دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي/مهني ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

القسم الثاني: الأنماط القيادية:

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يصدر المدير قرارات تعسفية أثناء تعامله مع المرؤوسين.					
2	يعالج المدير المواقف التي يظهر فيها تدن في مستوى الأداء أثناء العمل.					
3	يتابع المدير إنجاز الأعمال المطلوبـة بكـل دقة.					
4	يحرص المدير على رسـم الخطـط للعمـل المطلوب استعداداً للعام الجديد.					
5	يستجيب المـدير لمقترحـات المرؤوسـين الخاصة بتحسين العمل وتطويره.					
6	يقوم المدير بمساءلة المرؤوسين و محاسبتهم في حال الخطأ.					
7	يستخدم المدير قنوات الاتصال الرسمية بـين المرؤوسين.					
8	يستخدم المدير قواعد العقاب أكثر من قواعد الثواب.					
9	يؤكد المدير على أهمية الإنجاز في الوقـت المحدد.					
10	يشرح المدير المهام والمسؤوليات المنوطـة بالمرؤوسين ويتابع ذلك بعناية.					
11	يستخدم المدير الأسلوب المركزي المتشدد في العمل.					
12	يتخذ المدير القرارات الحاسمة فـي الوقـت المناسب.					

		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
13	يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المرؤوسين من خلال تنميتهم مهنياً.					
14	يشجع المدير المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
15	يشجع روح المبادرة والابتكار.					
16	يقوم المدير بزيارة المرؤوسين في مواقع عملهم للتعرف على واقعهم.					
17	يشجع المدير المرؤوسين على القيام برحلات ترويحية جماعية هادفة.					
18	يبدي المدير اهتماماً بالمرؤوسين الجدد.					
19	يدرس المدير احتياجات المرؤوسين ويعمل على تلبيتها ما أمكن.					
20	يمنح المدير المرؤوسين الحرية أثناء القيام بالعمل.					
21	يبدي المدير استعداداً للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم.					
22	يكون المدير علاقة صداقة وثيقة مع المرؤوسين.					
23	يبدي اهتماماً بالمرؤوسين عند زيارتهم مكتبه سواء أكان ذلك بعمل رسمي أم غير رسمي.					
24	يحث المدير المرؤوسين للاهتمام بالموظفين الجدد لإيجاد جو من التآلف الإيجابي.					
25	يحرص المدير على متابعة كل جديد للارتقاء مهنياً وأكاديمياً لمصلحة العمل.					
26	يشارك المدير المرؤوسين في مناسبتهم الاجتماعية.					

		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
27	يحث المـدير المرؤوسـين علـى التفاعـل الايجابي بمشـاركة بعضـهم بعضـاً فـي المناسبات الاجتماعية.					
28	يشرك المدير المرؤوسين بالأنشـطة التـي تقيمها المنظمة في الاحتفالات الرسمية.					
29	يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد.					
30	يجري المدير تشاوراً مع المرؤوسين لتحديـد الأهداف.					
31	يأخذ المـدير بعـين الاعتبـار اقتراحـات المرؤوسين المتعلقة في التغيير.					
32	يناقش المدير المواقف التي تتطلب التغيير مع المرؤوسـين ويتخـذ الإجـراءات اللازمـة للتغيير.					
33	يأخـذ المـدير بعـين الاعتبـار توصـيات المرؤوسين المتعلقة بإنجاز المهام ويتابعها.					
34	يأخـذ المـدير بعـين الاعتبـار توصـيات المرؤوسين المتعلقة بتحديد معايير مسـتوى الإنجـاز المطلـوب ويتأكـد مـن تحقيـق المواصفات الجديدة.					
35	يشرك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجع مشاركتهم البناءة.					
36	يقوم المدير بعرض حلول على المرؤوسـين لمواجهة الصعوبات الداخلية ثم يختبر مـدى صحة الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.					
37	يشرك المرؤوسين بالأعمال الإضافية التـي تحقق لهم دخلاً إضافياً.					

		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
38	يشجع المرؤوسين للعمل على حل المشكلات والمواقف العملية ويدعم مبادراتهم الإيجابية.					
39	يشرك المرؤوسين في اختيار أساليب جديـدة للارتقاء في مسـتوى الإنجـاز مفيـداً مـن خبراتهم.					
40	يشـارك المرؤوسـين بتحديـد أدوارهـم ومسؤولياتهم دون المبالغة في التوجيهات.					
41	يقوم المدير بتفويض صلاحياته للمرؤوسين.					
42	يبدي المدير اهتماماً ضعيفاً بنتائج الأعمـال أحيانا.					
43	يترك المدير المرؤوسين يحلـون مشـكلاتهم بأنفسهم.					
44	يترك المدير المرؤوسـين يقومـون بتحديـد اتجاهاتهم نحو التغيير.					
45	يتجنب المدير المواجهة ويترك الأمور تجري كما هي.					
46	يترك المدير المرؤوسين ينفذون أعمالهم دون رقابه من جانبه.					
47	يبدي المدير اهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلـق بمكافـآتهم علـى جهودهم.					
48	يبدي المدير اهتماماً ضعيفاً بالأهداف بعيـدة المدى للمنظمة.					
49	يبدي المدير اهتماماً ضعيفاً بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى المنظمة.					

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
50	نادراً ما يهتم المدير بالمنافسة مع المنظمـات الأخرى.					

القسم الثالث: العدالة التنظيمية:

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوافق متطلبات عملي مع مقدرتي الذاتية في الأداء.					
2	يتناسب الأجر الذي احصل علية مع مـا أبذل من جهد في عملي.					
3	أعتبر أن عبء العمل الـذي أقـوم بـه مناسباً.					
4	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.					
5	راتبي الشهري يساوي ما أبذله من جهـد يتساوى مع رواتب الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في الجامعة.					
6	المسؤوليات الإدارية تتوزع بصورة عادلة على العاملين جميعهم بالتساوي.					
7	يتخذ المدير قرارات العمل بطريقة غيـر متحيزة.					
8	يجمع المدير المعلومات الكافية والدقيقـة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
9	يحرص المدير على الاستماع لمقترحـات العاملين قبل اتخـاذ القـرارات الخاصـة بالعمل.					
10	يشرح المدير القرارات ويـزود العـاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.					
11	يجري تطبيق جميع قرارات العمل بشكل متسق على جميع العاملين بلا استثناء.					

		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
12	يسمح المدير للعاملين أن يعترضوا على القرارات التي يصدرها.					
13	نتائج القرارات المتخذة بحقي عادلة.					
14	أتقبل القرارات الصادرة عن المدير حينما تكون عادلة ولو جاءت لغير صالحي.					
15	يأخذ المدير ظروفي وحاجاتي الخاصة لدى اتخاذه قرارات خاصة بعملي.					
16	يتعامل المدير معي بكل ود واحترام عندما يتخذ قرارات خاصة بعملي.					
17	يناقش المدير معي مضامين القرارات بمنتهى الصراحة عندما يتخذ قرارات خاصة بعملي.					
18	يشرح لي المدير بوضوح أية قرارات تتخذ بشأن عملي الذي أديره.					
19	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملي.					
20	يحرص المدير على العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين.					
21	المدير عادل إزاء حل النزاعات بين العاملين.					
22	يكافئ المدير جميع العاملين وفق أدائهم.					
23	أحظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما قدمت أداء متميزاً.					
24	يعتمد المدير في تقويم أداء العاملين معايير عادلة.					

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25	يطلع المدير العاملين على معايير تقـويم الأداء مسبقاً.					
26	يعطي المدير فرصة للعاملين للتظلم بشأن نتائج التقويم غير العادل.					
27	لا تتأثر عملية التقويم التي يجريها المدير بالعلاقات الشخصية.					
28	يعتمد المدير على نتائج تقويم الأداء عنـد وضع البرامج التدريبية للعاملين.					
29	يساعد نظام تقويم الأداء المعتمد من قبـل المدير في معرفة نقاط القوة والضعف في أدائي الوظيفي.					
30	يتمتع المدير بمهارات وقدرات كافية فـي تقويم الأداء.					
31	يعتمد المدير في تقـديرات تقـويم الأداء السنوي على ما يبذله العاملون من جهـد وما حققوه من إنجاز خلال العام.					

الملحق رقم (2)

أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

- الأستاذ الدكتور عمر الهمشري.
- الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني.
- الأستاذ الدكتور عايش غرايبة.
- الأستاذ الدكتور محمد الريماوي.
- الأستاذ الدكتور عبد المهدي جراح.
- الأستاذ الدكتور هاني عياش.
- الأستاذ الدكتور فتحي العاروري.
- الأستاذ الدكتور حيدر ظاظا.